158.7 FIL
Filippi, Graciela
El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional.- 1ª ed. 2ª reimp.- Buenos Aires : Editorial Universitaria de Buenos Aires, 2003.
72 p. ; 21x14 cm.- (Temas, Psicología)

ISBN 950-23-0774-7

I. Título - 1. Psicología Laboral



Eudeba
Universidad de Buenos Aires

Primera edición: julio de 1998
Primera edición, segunda reimpresión: abril de 2003

Editorial Universitaria de Buenos Aires
Sociedad de Economía Mixta
Av. Rivadavia 1571/73 (1033) Ciudad de Buenos Aires
Tel.: 4383-8025 / Fax: 4383-2202
www.eudeba.com.ar

Diseño de tapa: *Silvina Simondet*
Corrección y composición general: Eudeba

ISBN 950-23-0774-7
Impreso en Argentina.
Hecho el depósito que establece la ley 11.723



Prólogo a la segunda edición

En oportunidad de la primera edición del libro de Graciela Filippi, señalé que su publicación superaba el vacío previo, al no contarse en nuestro país con una perspectiva local de fácil acceso para aquellos profesionales de las ciencias del comportamiento que quieren iniciarse en la disciplina de la Psicología del Trabajo.

También comenté que el texto del libro incluye algunas perspectivas novedosas en la especialidad, producto seguramente de que su autora se ha iniciado en ella con verdadera pasión no hace muchos años, con lo cual ha evitado seguramente la deformación profesional que acompaña habitualmente a los largos años de experiencia.

Creo hoy –al revisar el libro para una segunda edición– que Filippi logra, además, superar falsas dicotomías en uno y otro lugar de la Psicología Laboral, tales como que si la disciplina tiene como misión la preservación de la salud mental o el desarrollo de sistemas eficientes, o si el sujeto está por encima de la organización (o viceversa).

Por otra parte, creo que el libro que hoy se presenta en su segunda edición es un claro producto de la teoría y la práctica. Filippi

habla entonces de lo que hace, y esto es importante tanto para el medio empresario como para el ámbito académico, ya que no siempre coinciden en un mismo espacio y tiempo las prácticas de uno y otro.

Este prefacio pretende sólo introducir al lector a la obra de la autora. En este propósito, deseo señalar que el ordenamiento de los capítulos es didáctico –de lo general a lo particular– pero integrando desde el principio el contexto con la organización y el sujeto. Pero asimismo, deseo remarcar que a diferencia de otros trabajos –generalmente escritos desde la teoría– este ensayo incorpora claramente la idea de procesos y el lugar que ocupan los mismos en la vida organizacional. Ello es importante, porque supera la frecuente falacia que resulta de resaltar el lugar del recurso humano en las organizaciones, olvidando en el camino el lugar de los sistemas, arquitecturas y procesos organizacionales.

De aquí en más, vale la pena recorrer el camino propuesto por la Licenciada Filippi, que no por casualidad se encuentra, en apenas tres meses, ante la reedición de su trabajo.

Lic. Emilio Bertoni

Prólogo a la tercera edición

Cuando en 1991 me acerqué al Seminario de Psicología Laboral organizado por la Secretaría de Extensión Universitaria, encontré en Graciela Filippi a una mujer pujante, dinámica, inquieta y orientada a difundir un campo de inserción nuevo para el psicólogo: los Recursos Humanos.

Luego, en 1993, nos encontramos en el Posgrado de Administración Estratégica de Recursos Humanos que ella organizó. Graciela seguía uniendo a su carisma la capacidad de generar un ámbito interdisciplinario: por ambos desfilaron diferentes profesionales que daban cuenta de su práctica y de sus vivencias laborales, transmitiendo una de las pocas cosas que no se compran en ningún hipermercado: la experiencia. Varios de los alumnos de ese Posgrado recibimos su promesa (luego cumplida) de ser convocados a la nueva cátedra de Psicología del Trabajo, para la que se aprestaba a concursar. Esa "experiencia fundacional" fue para mí y para muchos que la compartimos, un ámbito de crecimiento intelectual, personal y también de progreso laboral, ya que se generaron oportunidades que, en muchos casos, ella y otros integrantes de la Cátedra se encargaron de difundir. Esa generosidad le

causó también ciertos perjuicios: fue necesario reemplazar a los docentes que debían abandonar el ámbito que habían ayudado a construir. Graciela aceptaba pacientemente estas situaciones, dando cuenta de una máxima poco vigente en este paradigma mercantilista que nos toca vivir: el dar es más importante que el recibir.

En la transición de su acceso a la Cátedra, Graciela redactó este libro, que la llevó a ganar el concurso de Profesor Titular de Psicología del Trabajo.

El presente libro describe en forma concisa una realidad compleja: la relación del hombre frente a la organización. Al decir de la autora: *"Toda la vida mental del hombre se juega en este espacio: la emoción, la angustia, el enojo, el sueño, las ilusiones, el amor, siendo todos ellos sentimientos que escapan a la observación objetiva, pero que no por esto dejan de influir permanentemente en la relación del individuo consigo mismo y con el afuera"*... (p. 58).

También ayudará a contestar una pregunta que se hacen tanto el estudiante, el profesional como el empresario: "¿Qué hace un psicólogo en una empresa?" La respuesta es clara: *mucho.*

Al estudiante le serviría para considerar un área de inserción nueva y apasionante, y no una "elección melancólica", como dijera alguien. Al psicólogo, para solidificar su práctica. Al profesional de otras áreas, para tener en cuenta factores que enriquecen su quehacer, entre éstos la motivación, que unida al deseo como vector. "... *lo enfrenta a lo que quiere hacer, lo que desea, dentro de la Organización*"... (p. 33).

Estoy convencido de que cada persona ha sido creada para desarrollar una determinada actividad en la vida, logrando una adecuación vocacional entre lo que quiere hacer y lo que hace (¿misión?). Agradezco a Graciela por haberme ayudado a encontrarla con sus consejos, su conocimiento y ejemplo.

Martín Sandoval*

*Lic. en Psicología (UBA) Master en P. N. L. (Programación Neurolingüística). Docente de la Cátedra de Psicología del Trabajo en 1995 y 1996.

COMENTARIOS A LA TERCERA EDICIÓN

— Estar en la tercera edición de mi libro en el término de tres años es, por un lado, un halago, y por el otro, una responsabilidad muy grande, sobre todo porque la mayoría de sus lectores son jóvenes estudiantes de la carrera de Psicología –mis alumnos– que despiertan a través de sus páginas a la presencia de la Psicología Laboral en sus vidas profesionales.

Una Psicología Laboral que había sido, durante mucho tiempo, vapuleada por quienes usando el juego semántico de Psicología Laboral *versus* Psicología del Trabajo, pretendieron formar dos bandos irreconciliables basados en el principio de la "toma de partido"; en el primer caso por la empresa y en el segundo por el trabajador. La pregunta obligada que surge de este planteo es: ¿desde cuándo un profesional –en este caso, de la Psicología– debe tomar partido? Siguiendo esa lógica, uno podría pensar que los que propugnan este modelo son los psicólogos que ejerciendo –por ejemplo– la clínica de niños, tomasen partido por el paciente o por sus padres.

Este planteo mantuvo a varios psicólogos alejados durante muchos años del campo de la especialidad laboral, por el temor a ser

sancionados por sus pares; y logró, por la mala praxis llevada a cabo por aquellos que accedían a esta especialidad obligados por las circunsrancias y operando con "conflicto de rol", que los psicólogos perdiéramos el área... Sí, eso dije: que la perdiéramos, porque nos echaron de ella, puesto que en vez de trabajar como psicólogos laborales hacíamos clínica o más precisamente, psicoanálisis, dentro de las organizaciones.

Sólo unos pocos permanecieron: aquellos que descubrieron, tempranamente, que los marcos referenciales son los que marcan la diferencia en el ejercicio de la práctica, y que si bien Freud es un genio que nos ayuda cada vez que lo necesitamos, a pensar lo que nos pasa y lo que pasa en todos los contextos donde actuamos, nuestra responsabilidad profesional es saber usar la teoría en función de eso, de cada contexto; porque de lo contrario, lo que logramos es transpolar campos y por ende, cometer errores —los errores en los que se cae cada vez que se efectúan transpolaciones.

En mi caso particular, yo pasé por múltiples estados desde que renuncié en mi época de estudiante universitaria a una beca ofrecida por la empresa Propulsora Siderúrgica, que en el año 1978 le ofreció este espacio a la Carrera de Psicología, para ser ocupado por el mejor alumno de ese año, como así también a la beca que me otorgara mi profesor de Psicología del Trabajo, el día en que rendí el examen final de esa materia. Dije "no" dos veces en 1978; y fue por haber "comprado" la teoría que comenté al principio. Pero pasó el tiempo y siempre tuve presente la idea de encontrar la forma de conciliar la Psicología con la práctica de la Psicología del Trabajo y con el trabajo profesional digno que me permitiera sentirme bien conmigo misma y con los demás.

La pregunta era: *¿por qué no?* La respuesta me vino de la mano de la ética.

Empecé a incursionar en el área en 1985; pero no era fácil. Se trataba de un saber casi juglaresco, que se trasmitía boca a boca, como el *Cantar del Mío Cid*, aunque no siempre los juglares estaban al alcance de la mano, como en el medioevo. Había poca bibliografía al alcance de todos, y pocos cursos, a los que sólo accedían el reducido grupo de los que estaban en el ambiente.

"Práctica sin teoría" –decían muchos, peyorativamente–. Aún hoy es éste el argumento que se esgrime para desprestigiar el área y a

los que estamos en ella. Y yo me pregunto, ¿desde cuándo la teoría antecede a la práctica?

Mi cátedra, que se iniciara en 1995, despertó diversos tipos de pasiones: desde la aceptación total hasta la resistencia, pasando por la cautela de aquellos que preferían ver antes de opinar. Y seguimos caminando y llegamos hasta hoy, 1998, en que este libro, que fue el producto de mi presentación ante el jurado de mi concurso, necesitaba una actualización. Y he elegido este espacio introductorio para hacerlo.

Esta "puesta a punto" es el resultado de los tres años de cursada de la materia, de mi continua formación y lectura sobre los temas del área, de la preparación de mi tesis doctoral en curso y de la comunicación recíproca permanente que mantengo con mis clientes y con los alumnos de mis cursos de posgrado de Buenos Aires, Córdoba, Rosario, México y España.

Una de mis mayores preocupaciones durante todo este período, fue lograr entender por qué nos pasa lo que nos pasa en el ámbito laboral. Y si bien la respuesta hoy obligada se refiere a lo económico, la globalización, la moderna tecnología, del desarrollo de las comunicaciones, esto nunca terminó de dejarme conforme. Y en función, no sólo de mi curiosidad sino también de la responsabilidad que me cabe por estar al frente de una cátedra universitaria, vivo en la permanente búsqueda de una respuesta que me satisfaga a mí cuanto a mis interlocutores.

Buscando, arribé entre otras cosas a lo de *más arriba*, a lo superestructural, al campo de dominio de la física. Y si bien no soy, decididamente, una erudita en la materia, intenté, en un artículo que se publicó hace dos años en la Facultad, como material interno de mi cátedra,[1] lograr integrar los puntos de encuentro que esta ciencia tiene con mi campo de trabajo.

La ruptura paradigmática que significó desde principios de siglo, la aparición de los cuantos físicos, se inició en la Psicología, con el descubrimiento por Freud, del reino del Inconciente. Si bien él se

1. "El Aporte de la Física Cuántica a la Psicología del Trabajo", Ficha de Cátedra, Facultad de Psicología, UBA.

declaró desde un principio y por siempre un obediente seguidor de la física mecanicista, su genialidad, su gran descubrimiento, que mantuvo estupefactos tanto a sus seguidores como a sus detractores –el Inconciente– es a mi juicio, nada más ni nada menos, que un concepto cuántico. Ya a nadie le debe quedar dudas de que el Inconciente habita en el espacio virtual del sujeto, cuyas leyes de ausencia de tiempo, de espacio, materia y relación, nada tienen que envidiarle a las que rigen a las pistas informáticas y a la Internet. Las absolutas coordenadas de espacio y tiempo de Newton que son la estructura de un universo fijado, predecible y rígidamente obediente a leyes, ya han pasado a ser una antigüedad aun para el reino del Yo, que es el que infructuosamente pretende poner orden en nuestras vidas, cada vez con menos éxito.

Volviendo al principio de estas líneas, podríamos decir sin temor a equivocarnos que la opción absoluta *verdadero / falso* que sustenta la lógica del psicólogo laboral o psicólogo del trabajo, como una antinomia irreconciliable, forma parte de la misma lógica que sustenta a la física mecanicista.

Mi intención es, por cierto, entender el problema desde la física cuántica: y como en ella el *o-o*, da el lugar al *ambos*, considero que el *psicólogo del trabajo* debe situarse en el punto de articulación del vínculo del trabajador con su organización y su *función principal* será:

- ser el asesor de ambos,
- con el objeto de lograr una mayor armonía,
- con vistas a obtener satisfacción en la tarea y en los resultados, tanto para el trabajador como para la organización donde se halla inserto.

Es decir, será el encargado de articular el contrato psicológico y el complejo mundo de deseos y motivaciones cruzadas que en él se inscriben.

Mediante este modelo, lo que intento es superar la política del conflicto y confrontación, tratando de reemplazar la tendencia a la colisión con una tendencia a hacer coincidir y combinar los elementos que se encuentran.

Por otra parte, la física cuántica participa también del concepto *holístico*, cuya heredera directa es la famosa globalización, con la que se pretende entender y justificar todo, y que ha venido a ser por estos tiempos como la madre de todos los males.

Nos hemos transformado rápidamente en lo que se ha dado en llamar *Aldea Global* y perdidos dentro de ella, buscamos nuestro destino.

Por causa del desarrollo de las comunicaciones, los *medios* ocupan un espacio creciente en nuestra vida, y entre ellos, la televisión conquistó una posición central porque es la que pone más directamente en relación la vivencia más privada con la realidad más global. Una relación directa que elimina las mediaciones entre el individuo y la humanidad, y al descontextualizar los mensajes, nos hace correr el riesgo de participar activamente en un movimiento general de desocialización. La emoción que todos experimentamos ante las imágenes de la guerra, el deporte o la acción humanitaria, no se transforma en motivaciones y tomas de posición. No somos espectadores mucho más comprometidos cuando miramos a los dramas del mundo, que cuando observamos la violencia en el cine o en la televisión. Es como si viviéramos juntos pero a la vez fusionados y separados como en la muchedumbre solitaria de Riesman, y cada vez menos capaces de comunicación.

Así, se va debilitando la definición de los individuos y los grupos por sus relaciones sociales, como lo dibujaba hasta ahora la Sociología, cuyo objeto era explicar las conductas mediante las relaciones sociales en las cuales estaban implicados los actores.

Aún ayer, nos decía Alain Touraine que para comprender una sociedad procuráramos definir sus relaciones sociales de producción, sus conflictos, sus métodos de negociación; hablábamos de dominación, de explotación, de reforma, de revolución. Hoy sólo hablamos de globalización o exclusión, de distancia social creciente, o al contrario, de concentración del capital o de la capacidad de difundir mensajes y formas de consumo. Y nos sigue diciendo: habíamos adquirido la costumbre de situarnos unos con respecto a otros en escalas sociales, de calificación, de ingresos, de educación y de autoridad. Hemos reemplazado esa visión vertical por una horizontal: estamos

en el centro o en la periferia, adentro o afuera, en la luz o en la sombra. Localización que ya no recurre a unas relaciones sociales de conflicto, cooperación o compromiso, y que da una imagen astronómica de la vida social, como si cada individuo y cada grupo –conforme nos termina diciendo– fueran una estrella o una galaxia definida por su posición en el universo.

Para poder pensar en lo que nos pasa, debemos partir del reconocimiento del hecho de que la respuestas pasadas se han vueltos inaplicables y que las instituciones de las que se esperaba que instauraran un orden se han convertido en agentes de desorden, ineficacia, injusticia y parálisis. Y es este reconocimiento de la inaplicabilidad de las reglas del pasado al presente y al futuro, lo que a su vez nos llena de inseguridad y de temores. Todo es incierto y está por ser descubierto, por ser hecho, por ser creado.

Ya no se trata de derrocar un poder absoluto, o de contrarrestar el poder capitalista, sino de encontrar un punto fijo en un mundo en movimiento en el cual nuestra experiencia está fragmentada, y donde el lugar que antes ocupaban las instituciones fue reemplazado por las estrategias de las grandes organizaciones financieras, técnicas y mediáticas. Se acabó el tiempo del orden y empezó el tiempo del cambio como categoría central de la experiencia personal y la organización social.

¿Como escapar a la elección inquietante entre una ilusoria globalización mundial que ignora la diversidad de las culturas y la realidad preocupante de las comunidades encerradas en sí mismas?

En un mundo de cambio incontrolable y permanente, no pareciera haber otro punto de apoyo, según Touraine, que *el esfuerzo del individuo para transformar las experiencias vividas en la construcción de sí mismo como actor, es decir, como Sujeto*. Ese *sujeto* que no tiene otro contenido que *la producción de sí mismo*.

Y en esto coincido totalmente con Touraine, quien dice que la transformación del individuo como sujeto sólo es posible a través del reconocimiento del otro como el sujeto que trabaja para combinar una memoria cultural con un proyecto instrumental.

Observando el escenario donde nos toca actuar, en el que predominan no sólo los cambios económicos sino también los climáticos,

físicos, de valores, por mencionar algunos, me pregunto si no somos en este momento una especie en estado de mutación. ¿En qué nos diferenciamos de las épocas en que, por efectos del ambiente, los dinosaurios cambiaron la piel por plumas y se transformaron en aves, o en aquellas otras en que el hombre perdió paulatinamente el vello que lo cubría? En una sola cosa: nosotros vivimos ahora, y por eso, nos toca ser actores y padecedores de este cambio. Y por ende, el imperativo no es adaptarnos pasivamente a esta sociedad y a esta cultura, que poseen nuevas formas de dominación que deben señalarse, descubrirse y combatirse. La elección que hay que hacer no pasa por la defensa del orden pasado ni de la aceptación del desorden presente: *debemos concebir y construir nuevas formas de vida colectiva y personal de las que se desprenderán, como una consecuencia natural, nuevas formas de organización del trabajo.*

Graciela Filippi
Buenos Aires, marzo de 1998

A MODO DE INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo[1] intento lograr un punto de convergencia, no sólo entre los autores que más influyeron en mí durante mi formación de grado y mi carrera profesional, sino también de mi experiencia de vida docente y laboral, y mis reflexiones y cavilaciones acerca del encuentro o desencuentro del hombre consigo mismo y con los demás en su vida en las Organizaciones.

Para poder ordenarme y a la vez ordenar al lector, consideré en principio, como muy importante, definir los conceptos axiales del título:

- Psicología del Trabajo
- Proceso
- Organización

como una manera de tratar de dar cuenta desde qué paradigma abordaré el tema.

1. Este trabajo se realizó para ser presentado ante el Jurado del Concurso de Profesor Titular de la Cátedra de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. El Jurado estuvo integrado por: Lic. Emilio Bertoni, Dra. Ana Inés di Gianni, Lic. Julio Marolla.

Pero ¿qué es un *paradigma*?

Podemos definirlo como un modo básico que justifica el hacer algo, o determina una particular forma de pensar acerca de algo.

Por lo tanto, constituye una toma de posición tácita sobre las prioridades cuando se trata de buscar soluciones a situaciones problemáticas, es decir, desde qué lugar me paro, observo, pienso y decido. Hablar de paradigma implica, entonces, negar la posibilidad de una posición neutral, carente de valoraciones al abordar un tema determinado.

Y de eso se trata, de tomar posición.

Como todos sabemos, la Psicología es la ciencia que se ocupa del estudio de la conducta humana. Su eje es el estudio del hombre desde una perspectiva particular: el hacer.

Y es en ese hacer en que el *homo sapiens* tiene la capacidad de transformar la naturaleza, y al transformarla, se transforma a sí mismo.

Así, la relación del hombre con la Naturaleza está mediada por el proceso del trabajo, y en consecuencia, por la capacidad de apropiarse conscientemente de la realidad natural, como conocimiento y como bien para la satisfacción de sus necesidades.

El producto del trabajo *pre-existe* en la conciencia del hombre antes de producirlo, a través de su capacidad de anticipación. Lo psicológico, constituye así un elemento prioritario en las relaciones del hombre con la naturaleza.

El trabajo, capacidad esencial del hombre, es siempre una actividad social. Lo social no es simplemente un componente más del medio ambiente humano, es el más importante nivel de determinación de sus procesos vitales y es lo específicamente humano en la Naturaleza.

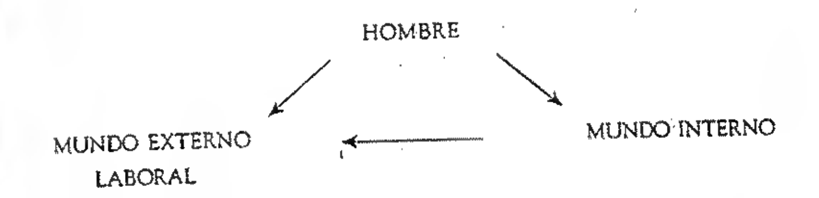
No es posible comprender lo humano sin asumir la condición de ser vivo y por tanto, regido por leyes biológicas que determinan los procesos vitales. Pero tampoco es posible comprender lo humano sin asumir su esencia social, y lo psicológico como un importante elemento mediador entre ambos: como expresión de lo social, en los procesos biológicos, y como expresión de lo biológico humano en los procesos sociales.

El abordaje correcto de los procesos humanos, implica asumir al hombre en toda su complejidad de proceso y relaciones que lo determinan y hacen posible la producción y el cambio.

Por lo tanto:

La *Psicología del Trabajo* es una ciencia aplicada, de carácter social, que haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia espiralada

Cuadro 1



sujeta a relaciones de invariancia y cambio. Es decir: las perturbaciones provenientes del medio ambiente, en especial del laboral, tienen diferentes efectos sobre el sujeto de acuerdo con la manera en que son procesados por su estructura de personalidad.

El proceso interno puede llevar:

-al cambio compensador –lo que no quiere decir que se vuelva al estado anterior– o

-al cambio innovativo: cuando se ponen en juego mecanismos de transformación: cuando, como dice Masgoret,[2] las conductas *probables* se hacen *posibles*.

2. Él plantea que las conductas posibles son las actuales y las probables las potenciales.

La capacidad de un sujeto para procesar internamente sus relaciones con el medio externo, conservando su propia identidad, se denomina "plasticidad" y esta plasticidad implica el reconocimiento de la existencia de procesos de adaptación y aprendizaje del individuo.

Ahora me quisiera detener un poco en el concepto de

Proceso

Al que considero como

> *el carácter dinámico que tiene cualquier fenómeno: movilidad, desarrollo, multiplicidad de formas de llevarse a cabo.*

Todo proceso necesita de un no-proceso para poder realizarse, y este último sería el "encuadre", al que se define como el "marco que alberga un contenido". Entre proceso y encuadre se daría, al decir de Bion, "una relación de continente/contenido", donde el contenido (el proceso) es esencialmente variable, cambiante, nunca igual.

Freud (10) comparaba esta relación con una partida de ajedrez, donde sólo la apertura y el final están planteados, pero nunca el medio juego.

Y el tercer concepto que quiero desarrollar es el de

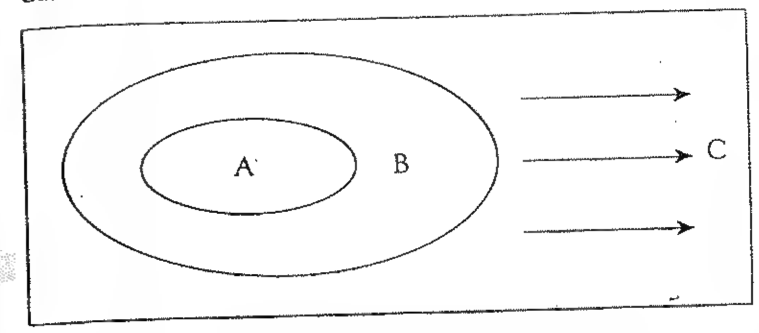
Organización

Para ello seguiré los lineamientos de Aldo Schlemenson (24) en relación a este punto.

Él plantea que una organización es:

> A) la configuración de un grupo humano complejo; B) que actúa dentro de un contexto témporo-espacial concreto, artificial y deliberadamente constituido; C) para la realización de fines y necesidades específicas

Cuadro 2



Se encuentra enmarcada por políticas, que engloban fines y que son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas.

Este grupo humano, interactúa entre sí, y tal interacción opera en dos planos:

1. *Interpersonal*, donde aparecen

-mecanismos de identificación (del grupo con la autoridad, entre pares, etcétera)
-necesidades
-motivaciones
-ansiedades inconscientes

que encuentran en este ámbito posibilidades de expresión y expectativas de realización.

2. *A través de un sistema* sancionado, explícito e implícito, de roles interrelacionales que conforman una estructura susceptible de ser definida en términos de tareas y expectativas fijadas para los ocupantes de dichos roles.

El eje central de la estructura lo constituye el sistema de autoridad que regula los roles y sus interacciones. Por otra parte, para el desarrollo de ciertas actividades básicas, utiliza determinada tec-

nología que suele condicionar la manera de realizar el trabajo y las relaciones laborales.

El contexto externo, es el ámbito más amplio, con el cual establece relaciones de intercambio significativas y que contribuye a darle sentido.

Todos estos aspectos:

fines, políticas estructuras de roles sistema de autoridad tareas, tecnología contexto	encuadre o continente

forman parte del encuadre o continente, dentro del cual se expresan los procesos interpersonales ejerciendo influencia duradera sobre la personalidad.

La relación entre la psicología del trabajo y la organización

Karpf y Novick (17) señalan, en su trabajo *Pautas Diagnósticas para la pequeña empresa familiar*, que el diagnóstico debe tener en cuenta tres niveles:

1. *Nivel Organizacional* = la estructura formal.

2. *Nivel ideológico* = los sistemas de normas y valores de la organización, que posibilitan la cohesión interna y la legitimación del sistema, expresados a través de mitos y leyendas.

3. Nivel de *la Estructura Libidinal* = se refiere a los aspectos estrictamente psicológicos, a los vínculos que todo individuo como actor de roles establece con los otros miembros de la organización.

Es en este nivel, dice, donde se juega "la escena" de la organización, y se movilizan las emociones básicas.

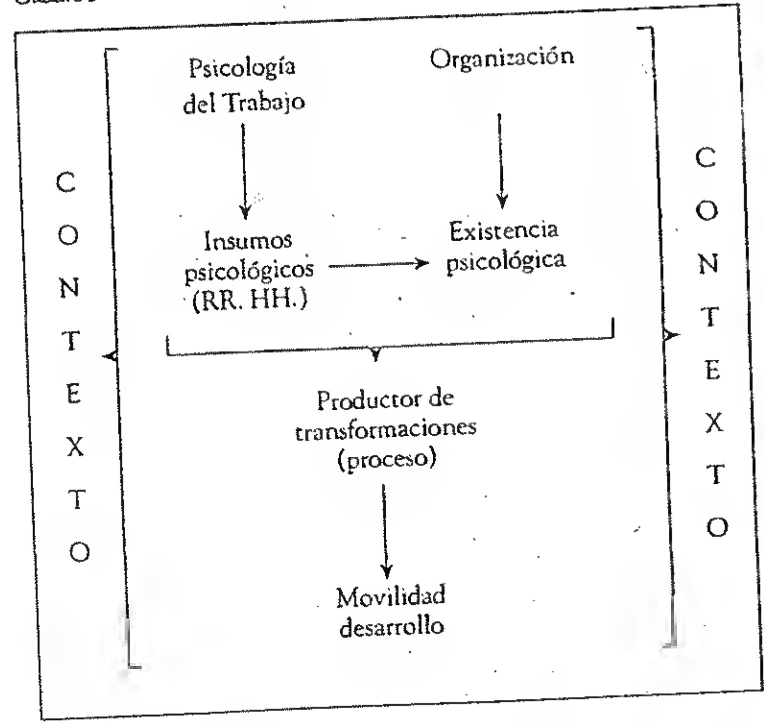
Por lo tanto el nivel 1 y 2 corresponden a lo que he llamado encuadre y el nivel 3 es el espacio donde se juega el proceso propiamente dicho.

Y es en este lugar variable y cambiante, donde aparece más claramente la dimensión humana de la Organización, su verdadera *existencia psicológica*.

De ahí que considero que la Psicología del Trabajo se relaciona con la Organización a través del Recurso Humano que la compone, proveyéndola de insumos psicológicos capaces de producir transformaciones, en una relación dialéctica Sujeto-Organización, en la que es necesario no perder de vista el contexto.

Bleger,[1] cuando nos habla de la Institución, nos dice que más allá de su existencia jurídica y a veces física, y más allá de su función social, tiene una existencia psicológica, por estar constituida por seres humanos.

Cuadro 3



1. José Bleger: *Psicología de la Conducta*, Centro Económico de América Latina.

Esta dimensión hace a toda Institución, dependiente de los seres humanos que la integran y hace, a la vez ,que el bienestar psicofísico de las personas y la sociedad quede supeditado al tratamiento que las Instituciones dispensen a las personas que trabajan en ellas y para ellas.[2]

Por lo tanto una Institución, cualesquiera fueren los objetivos, explícitos o implícitos, puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora de bienestar como agente generador de salud en la sociedad, o en su defecto puede ser causa de empobrecimiento y de enfermedad individual y social y resulta depositaria y responsable, además, de la preservación y desarrollo de la capacidad de trabajo que las personas conllevan.

Todo aquello que promueva salud y realización personal a los empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar su capacidad de trabajo.

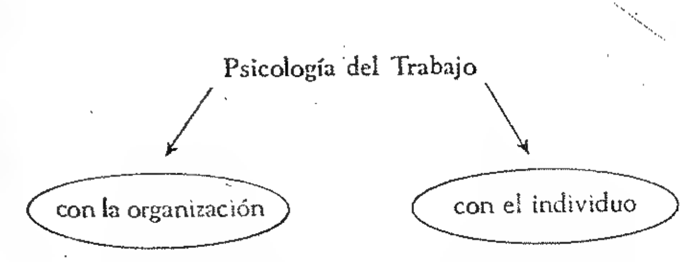
Por lo tanto, la Psicología del Trabajo procura compatibilizar los dos componentes estructurales de toda Empresa:

-El desarrollo de la eficiencia operativa y la preservación del equilibrio organizacional, junto a

-la promoción de la salud y el desarrollo personal de los integrantes que la componen.

Y actuando como un Jano bifronte, tiene un doble compromiso:

Cuadro 4



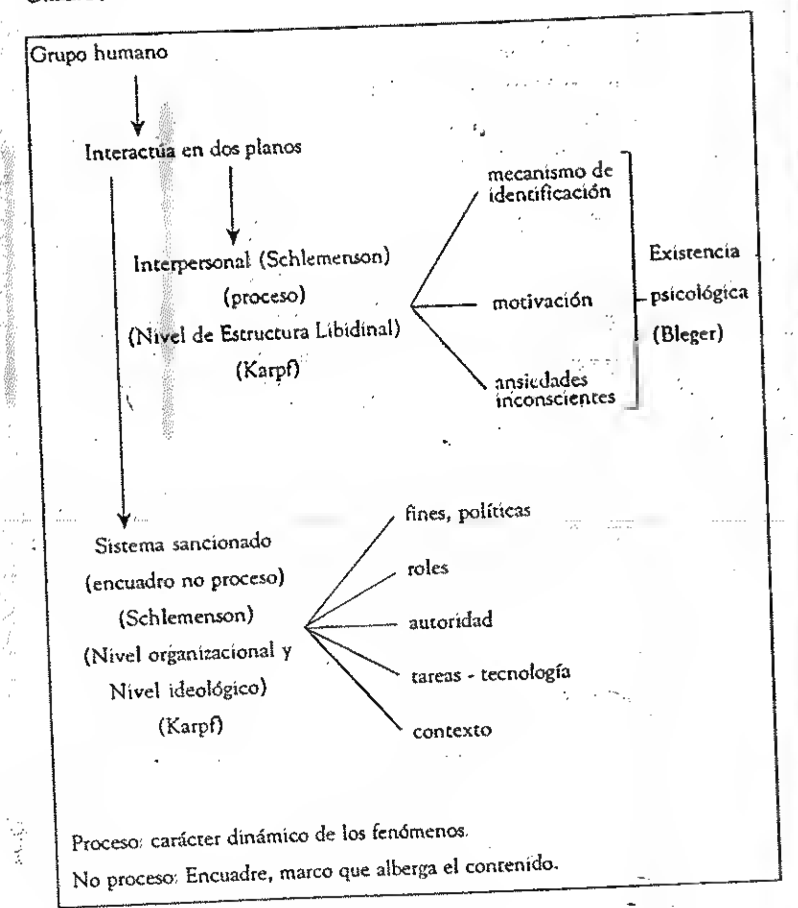
2. Quiero aclarar que en esta instancia Bleger homologa el concepto de Organización al de Institución.

Desde esta doble inscripción intenta hacer aportes, y se hace presente cuando los movimientos internos o externos modifican la homeostasis de la relación entre la Organización y el Individuo.

Podemos decir que la Psicología del Trabajo vela:

-por el hombre a través de la Organización y
-por la Organización a través del hombre.

Cuadro 5



El contexto externo

La relación de la Psicología del Trabajo con la Organización ha variado a través del tiempo según el contexto donde le ha tocado actuar, ya que éste ha sido uno de los determinantes de las diferentes relaciones que ha ido estableciendo el hombre en su medio laboral.

En pocos años y prácticamente en la totalidad del mundo occidental, estamos asistiendo a modificaciones sustanciales a nivel de crecimiento económico, reestructuración de algunos sectores básicos, aumento irregular de todo tipo de costos, variación en las actitudes y valores de las nuevas generaciones.

En la Argentina, estos hechos han coincidido con un cambio sociopolítico muy importante, que lógicamente también repercute en la gestión de las empresas. Cada país, cada sector, cada empresa, son diferentes y la explicación de por qué unas Organizaciones son eficaces y otras no, tiene, lógicamente, distintos matices. Pero en el fondo y en la gran mayoría de los casos, se repite una problemática de adaptación o no adaptación al cambio: circunstancias nuevas suponen nuevos enfoques y un proceso de modificación de estrategias, estructuras y valores que a menudo es largo y difícil, pero indispensable para asegurar la rentabilidad y la supervivencia.

Los aportes de la psicología del trabajo a la organización

Este punto lo desarrollaré mediante la explicación del Cuadro 3, en el que pretendo graficar los aportes de la Psicología del Trabajo a la Organización y las relaciones que se establecen entre ellos.

En principio, hablaré de la *selección* y la *formación* como preocupaciones previas, concretas y observables provenientes de la Organización en relación al Hombre, y en íntima relación con sus metas, sus fines y su negocio.

Luego, situada desde el Sujeto, abordaré la *motivación*, como la dimensión estrictamente individual dentro de la empresa.

Y ubicada desde la Organización, *en su existencia psicológica*, la *comunicación*, enfocada como un proceso social donde es posible resumir formas de interacción grupal como son:

Influencia ⟶ Poder

Cooperación ⟶ Participación

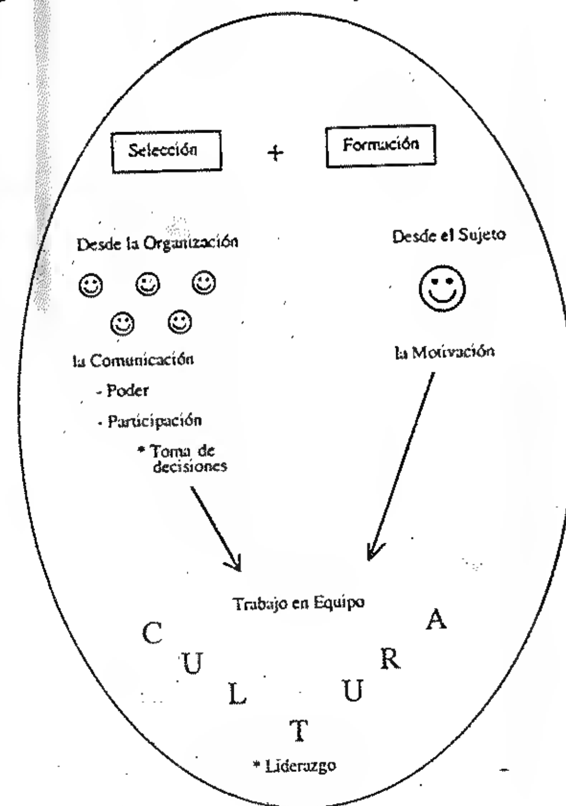
Y en el punto de articulación de lo que se inscribe tanto en lo individual como en lo grupal, el *trabajo en equipo*, teniendo en cuenta estos dos aspectos:

-la relación Grupo - Organización

-la relación Individuo - Grupo

Finalmente, incluyo la Cultura como el marco de referencia en el que se inscriben todos los sucesos organizacionales y se pone de manifiesto el liderazgo.

Cuadro 6



Las Organizaciones, como los individuos, poseen una personalidad: pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras.

Son un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan elegido las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas.

Por lo tanto, el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización, es cómo reclutar empleados, *seleccionarlos*, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia.

Por *formación* entendemos el proceso de aprendizaje por parte del empleado, de las habilidades técnicas que necesita para desempeñar su trabajo de una mejor manera, y por *socialización* (inducción) se entiende el proceso por el que el individuo aprende a *funcionar* en la Organización, cuáles son las normas y reglas de conducta, y cómo comportarse con los otros miembros. Es decir, cómo aprende a vivir dentro de la empresa.

Selección y Formación

En este punto debemos aclarar que, más allá de que el proceso de selección, entrenamiento y socialización se efectúe técnicamente de una manera perfecta, esto no asegura automáticamente que las necesidades y expectativas que cada uno de ellos trae consigo cuando ingresa a la Organización, puedan ser satisfechas.

Aparece acá un primer problema que se podría plantear de la siguiente manera: ¿por qué la práctica y las políticas que se supone aseguran eficiencia organizacional, no siempre permiten satisfacer todas las necesidades del empleado?

Si la Organización no satisface las necesidades mínimas que tiene el empleado de sentirse seguro y apreciado, de tener oportunidades de crecer y desarrollarse, el empleado puede alienarse, considerarse inseguro y sentirse amargado. Por lo tanto, el mejor proceso de selección fracasaría en este punto, que podríamos enunciar de la siguiente manera.

—¿Cómo pueden ser desarrolladas las políticas organizacionales y la práctica social, de manera que se logren compatibilizar las exigencias organizacionales con las necesidades humanas?

Existe en relación a la Selección y Formación, otra cuestión sobre la cual es necesario reflexionar desde la Psicología del Trabajo; se refiere a la asignación de personas a cargos y la utilización eficiente del recurso humano.

Desde mi perspectiva es, en estos aspectos, donde la Psicología del Trabajo colabora con la Organización, tratando de ayudarla a resolver estas cuestiones, ya que de los aspectos tecnológicos referentes a cómo se operativiza un Proceso de Selección y Formación, existe una vasta literatura.

Estos interrogantes se inscriben en la prehistoria de la técnica, es decir, es necesario poder resolverlos *antes* de decidir con qué metodología va a ser elegido y entrenado el personal.

Una de las respuestas posibles podríamos encontrarlas en los términos de lo que Schein (22) llama "el contrato psicológico" suscripto entre el Individuo y la Organización.

La noción de contrato psicológico implica la existencia de *un conjunto de expectativas no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la Organización.*

Este concepto lleva implícito el concepto de rol. Además, este contrato, supone:

—*desde la persona que desempeña un rol:* que tiene expectativas sobre

- el salario
- la formación laboral
- las prestaciones
- las ventajas del empleo
- la garantía de su trabajo
- etcétera

Varias de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad e importancia de la persona.

Todos esperamos que la Organización nos trate como seres humanos:

- que nos brinde trabajo y facilidades
- que suplan nuestras necesidades en lugar de crearnos otras
- que nos brinde oportunidades de crecer y aprender más
- que nos deje saber cómo estamos haciendo las cosas
- etcétera

—*Desde la Organización*, ésta tiene expectativas más implícitas y sutiles:

- que el empleado dé una buena imagen
- que sea leal
- que guarde los secretos
- que lo que haga sea por el bien de ella

La Organización tiene sus expectativas de desarrollo, y cada uno de sus miembros tiene las suyas propias. El éxito se da cuando ambas se compatibilizan y el sujeto descubre que dentro de esa Organización, él puede satisfacer sus necesidades y obtener placer en lo que hace, mientras contribuye al crecimiento del lugar donde está, y si el crecimiento de ambos se desarrolla simultáneamente, ambos se benefician.

A medida que las necesidades de la Organización y del Individuo y las fuerzas externas cambian, también se modifican estas expectativas, convirtiendo al contrato psicológico en algo dinámico, que debe renegociarse constantemente.

Y el fracaso aparece cuando hay una gran distancia entre lo que la Empresa proclama y lo que hace, por lo cual el Sujeto puede sentir que ese contrato implícito ha sido violado, o lo que es peor, no ha existido nunca. Estas circunstancias producen la sensación de una traición y son generadoras de conflictos.

El secreto estará, entonces, en ser capaz, desde la Organización, de poder definir adecuadamente las características de las personas con las que quiere trabajar, y las expectativas, en términos de Formación y Desarrollo, que tiene con cada uno de los integrantes de la misma. En función de esto, se deberá establecer un Contrato Psicológico donde haya más aspectos explícitos que implícitos, con el fin de reducir al mínimo el riesgo de la confusión.[1]

Motivación

Podemos decir que dentro de lo que es estrictamente individual, en relación al Individuo / Organización, se encuentra la *motivación*.

La Organización despliega distintas estrategias para poder estimularla, pero ella en sí es un secreto, un patrimonio personal de cada una de los sujetos que la componen.

¿Por qué digo esto? Pues porque no existen recetas y si bien se puede suponer o inferir que esto o aquello es motivante, en sí no existe ninguna pauta que pueda considerarse general.

La investigación psicológica ha tratado de descubrir el porqué, es decir, cuáles son las condiciones internas y externas del comportamiento del hombre.

Se han desarrollado muchas teorías complicadas de por qué una persona, en una determinada situación, se comporta de una manera y no de otra.

Lo cierto es que hacemos cosas que tienen consistencia con la forma como nos vemos a nosotros mismos, y evitamos hacer las que no la tienen; tratamos de sentirnos bien con nosotros mismos y evitamos cualquier situación que no nos haga sentir tan bien: Schein[2] dice "lo que nos motiva es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo y un concepto bueno de sí mismo".

1. Este planteo es muy sencillo de enunciar pero difícil de lograr, ya que se trata, básicamente, de relaciones entre seres humanos de por sí dinámicas y cambiantes.
2. *Op. cit.*

Cada empleado es un ser humano complejo, capaz de reaccionar en forma diversa y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo.

Estos planteos implican una nueva necesidad: ya que estos fines no se observan directamente en la conciencia, en seguida nos vemos abocados a tratar el problema de la motivación inconsciente. Porque un cuidadoso estudio de sólo la vida motivacional, soslayaría con frecuencia muchas cosas que son tanto más importantes, o incluso más, que lo que puede verse en la conciencia.

El psicoanálisis ha demostrado, a menudo, que la relación entre un deseo inconsciente y el fin inconsciente último que subyace, no es directa en absoluto.

En realidad, en la práctica la relación puede ser negativa. Por lo tanto, podemos aseverar que una sólida teoría de la motivación no puede permitirse el lujo de olvidar la vida inconsciente.

Y esto nos lleva de la mano al concepto de *deseo* en Freud.[3]

El deseo existe porque, sea en estado ya presente o sea en estado larvál, hay inexorablemente un deseante y lo deseado. No se desea lo que no existe para ser deseado, ni existe alguien que desea sin que algo a desear exista o llegue a existir.

Desde esta perspectiva, el *deseo* es el vector que une al sujeto con sus propias motivaciones: lo que quiere hacer, lo que desea, dentro de la Organización, es la energía, el impulso que lo dirige-hacia.

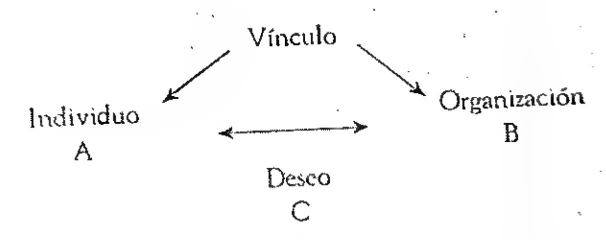
La Organización, por lo tanto, debería lograr ser una articuladora de deseos. Tanto la Organización como el empleado desean: ambos tienen la expectativa de que consumando su deseo, accederán a la plenitud y ejercitarán su poder.

Esta relación que se establece entre A y B a través de C, se entronca con el contrato psicológico del que hablamos, ya que el deseo subyace en él. Por lo tanto también será dinámico y sujeto a redefiniciones durante la estadía del Sujeto en la Organización.

El desafío está en lograr saber, frente a cada empleado, por dónde pasa su deseo en relación a su presencia en esa Empresa, y por

3. *Op. cit.*

Cuadro 7



ende, cuáles son las motivaciones que lo hacen permanecer y trabajar con entusiasmo y optimismo, y con placer.

El *placer*, entendido como bienestar, es una dimensión estrictamente individual, derivada del deseo (dato irreductiblemente subjetivo) y que va de la mano del concepto de sublimación.[4] Aparece cuando se toma el campo del trabajo como un teatro donde uno puede volver a actuar, donde se ponen en escena deseos que no son satisfechos en otros ámbitos. Así, el trabajo se transforma en el mediador privilegiado entre el Inconsciente y el campo social.

De hecho, el trabajo es capaz, bajo ciertas condiciones, de ofrecer una vía de salida favorable al deseo, y además puede considerarse como una herramienta en la conquista del equilibrio psíquico y de la salud mental.

Todo depende del tipo de trabajo que se realiza, del grado de satisfacción, placer, que el mismo produzca a la persona, en un marco donde el vínculo Individuo/Organización, esté fundado sobre un signo positivo.

4. Definición de Laplanche-Pontalis: Proceso postulado por Freud para explicar ciertas actividades humanas que aparentemente no guardan relación con la sexualidad, pero que hallarían su energía en la fuerza de la pulsión sexual. Freud describió como actividades de sublimación principalmente la actividad artística y la investigación intelectual.
Se dice que la pulsión se sublima en la medida en que es derivada hacia un nuevo fin no sexual, y apunta hacia objetivos socialmente valorados.

Comunicación

Octavio Paz[5] dijo una vez que "la sociedad humana comienza cuando los hombres empiezan a hablar entre ellos, cualesquiera que hayan sido la índole y la complejidad de esa conversación".

Sociedad y Comunicación son, así, términos intercambiables; es como si en la fundación de la sociedad hubiera existido un pacto verbal.

La comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. Es posible resumir en ella formas de interacción grupal como son: influencia, cooperación, contagio o imitación social y liderazgo.

Las Organizaciones desde su dimensión social y en su existencia psicológica hablan y se comunican a través de sus conductas, es decir, se conocen por lo que hacen y por lo que dicen, o a veces por la distancia que hay entre lo uno y lo otro.

Como acto previo a la Comunicación se ubica la *percepción*.

Cuando hablo de la percepción en relación a la Comunicación, me estoy refiriendo a la tendencia que existe en los individuos a procesar de una manera selectiva y recortada los mensajes. Esto depende tanto de las características de quien escucha como de la manera de emitir el mensaje por parte de quien habla. En esa interacción suelen producirse los malos entendidos.

Es idea común que muchos de nuestros problemas tanto individuales como sociales, provienen de una percepción inadecuada y defectuosa, originando desacuerdos y rupturas a veces irreversibles.

La comunicación debe verse en relación al sistema social en el que ocurre, respecto de la función particular que realiza dentro de ese sistema.

El descubrimiento del papel crucial que ella ejerce, llevó a defender con entusiasmo la idea de una mayor información como solución de muchos problemas organizacionales, poniendo el acento en la cantidad y no en la calidad, como si fuera un problema meramente técnico.

5. Artículo periodístico diario *La Nación*, 1987.

Muchas veces la naturaleza misma de un sistema organizacional obliga a elegir canales y actos de comunicación, a evitar unos y utilizar otros, en intentos a veces infructuosos de corregir los defectos perceptuales.

Es muy difícil ocupar distintas posiciones en el espacio social sin que cambie la forma en que se perciben los mensajes.

Existe además otro determinante central, la *codificación*.

Este proceso está en relación directa con el entendimiento. Cualquier sistema que sea recipiente de información, se trate de un individuo o de una organización, posee un proceso de codificación característico, una serie limitada de categorías de codificación en las que se asimila la información que recibe.

Por su naturaleza, el sistema impone omisiones, refinamiento, desarrollo, distorsión y transformación de las comunicaciones que se van recibiendo.

Este problema les llamó la atención ya a los filósofos de la Antigüedad, quienes plantearon que:

"Lo importante es el carácter de los estereotipos y el ingenio con que los utilizamos. En su base, éstos dependen de las pautas totales que constituyen nuestra filosofía de vida. Ésta nos permite asumir que el mundo se encuentra clasificado de acuerdo con un código que nosotros poseemos; muy probablemente nuestra información sobre lo que está pasando, describa un mundo guiado por nuestro código".

También las Organizaciones tienen sus propios sistemas de codificación que determinan el grado y tipo de información que recibirán del mundo externo y su transformación de acuerdo a los atributos propios del sistema.

La limitación más general está en que la posición que la gente ocupe en el espacio organizacional determinará cómo percibirá e interpretará la información recibida y su búsqueda de información adicional; en otras palabras, la estructura y funciones de un subsistema dado se reflejarán en el marco de referencia y en el modo de pensar de quienes desempeñan papeles en ese sector del espacio organizacional.

Cuando una persona está dentro de una Organización, capta el funcionamiento de ésta de modo distinto que si se encontrara viéndola desde afuera.

De hecho, una Organización es "sana" y puede plantearse el objetivo de mejorar si su sistema de comunicación es abierto y fluido, tanto vertical como horizontalmente. En esta ida y vuelta, ambos, Individuo y Organización, se benefician y enriquecen mutuamente.

Cuando nos comunicamos tomamos posición, y en la interacción que se produce durante este proceso, tratamos de ejercer influencias sobre el otro. Es una acción mutua que tiene como objeto convencer y compartir el argumento propio con el interlocutor.

Y en este tratar de convencer e influir al otro subyace un intento del ejercicio del *poder*, de ahí que la definición elaborada por Emilio Bertoni (2) en la que expresa que el poder es un conjunto de recursos que alguna instancia humana (Sujeto, Grupo, Institución) posee y puede articular (para cada momento) con vistas a *influir*[6] sobre el otro de modo tal de lograr su objetivo, me resultó la más pertinente en esta instancia.

Además, plantea que hay que diferenciar entre la *autoridad*, la que es asignada o atribuida por alguna parte de la organización y el *poder*, que es siempre tomado por alguien o algunos, como variable independiente de decisiones racionales.

La tendencia hacia el ejercicio del poder pareciera ser inherente a la condición humana, aunque los caminos de asunción del mismo han sido diversos a través de la historia.

La lógica del poder es tan propia y particular, que hace que éste se encuentre en aquellos lugares donde uno menos se lo imagina, en los intersticios de la Organización y en su establecimiento están presentes necesidades personales como la búsqueda de reconocimiento.

Hegel (14) plantea, haciendo referencia al deseo humano, que "desear el deseo del otro es, en última instancia, desear que el valor que yo soy o que represento sea el valor deseado por ese otro: quiero que él reconozca mi valor como su valor, quiero que él me reconozca como valor autónomo. Todo deseo humano (...) se ejerce en función del deseo de reconocimiento".

6. El destacado es mío.

Y justamente por debajo de esta lucha a muerte por el puro prestigio, se encuentra instalado el *poder*.

El poder es algo que cada uno de nosotros ejercemos y también padecemos, en el lugar en que se nos ubique y cualquiera fuere la índole de nuestro quehacer, tanto como dueños o como empleados y en cualquier nivel de la Organización. Y necesita para existir, de una relación vincular:[7] uno que reconoce y otro que necesita ser reconocido. Por lo tanto, es un *concepto relacional*, que describe un tipo de transacción entre las personas, o una estructura que aúna a los miembros de un grupo en relaciones de dependencia mutua. Ej.: opresor/oprimido.

Para que una organización se pueda defender de la acumulación de poder en algunos sectores de su estructura, deberá plantearse la construcción de un modelo de gestión que dé cabida a *la participación y a la toma de decisiones descentralizada*.

Ya que éstos, también son instrumentos para mejorar la comunicación, haciéndola más llana y fluida tanto hacia adentro como hacia afuera de los grupos y de la Empresa.

Por *participar* podemos entender el hecho de actuar intencionalmente, persiguiendo objetivos y medios cuya combinación supone una estrategia que exige organización, recursos y una concepción inteligente de las acciones necesarias y viables.

Por lo tanto, participar también es poseer cierta capacidad de poder o influencia en la decisión de que se trate, y es siempre una actividad colectiva.

En su manifestación más plena o de máxima calidad, la participación debería incluir la intervención directa en las principales etapas del proceso decisional.

Obviamente, la participación de las personas puede ser –y es en realidad– desigual, e implica una modificación de la estructura de oportunidades existentes en una sociedad –Organización– determinada.

7. El poder, para Michel Foucault (9) implica una relación de fuerzas.

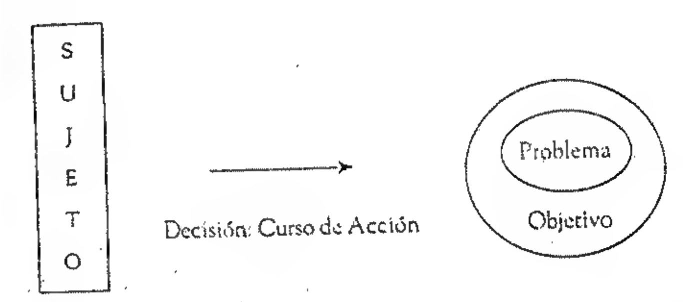
Hay *participación*, dice Maurice Chaumont (3), cuando se encuentra un mínimo de información (*aspecto cognoscitivo*) el sentimiento de estar involucrado (*aspecto afectivo*) y una referencia a valores sociales (*aspectos normativos*).

La *decisión* es la elección de un curso de acción determinado entre varios cursos de acción posibles.

Para que la *elección* tenga lugar es necesario que exista un problema, en el sentido de una brecha entre una situación actual o proyectada y una situación deseada; es decir, un camino a recorrer.

La presencia de un problema implica, tácita o explícitamente, la identificación de un objetivo.

Cuadro 8



Por lo tanto, podemos decir que la toma de decisiones es un proceso.

La mayoría de las decisiones significativas que se toman en la empresa dan lugar a procesos donde particip*a* más de una persona, cuya inclusión varía cuantitativa y cualitativamente.

Evidentemente, estos conceptos están unidos a una concepción democrática del poder: deben ser transmitidos gradualmente, y delegados con cierto control, ya que la posibilidad de tomar decisiones de manera descentralizada y simultánea en los distintos estamentos de la Empresa sin un control adecuado, podría llevarla a enfrentar situaciones riesgosas.

La participación y la toma de decisiones son herramientas por las cuales se puede llegar a generar un sentimiento de pertenencia, ya que la persona al sentirse actor, sujeto productor, activo, escuchado y

reconocido, descubre la posibilidad de crecer dentro de la Empresa, modificar y ser modificado, siendo al mismo tiempo sujeto y agente del aprendizaje social.

Trabajo en equipo

El Trabajo en Equipo lo he situado en el Cuadro 6, en el punto intermedio entre lo estrictamente organizacional y lo estrictamente individual, ya que el Sujeto se relaciona directamente con el propio grupo y a través de él, con la Organización.

Si retomamos uno de los aspectos de la participación donde se hace referencia a su carácter colectivo, podemos comenzar a pensar en la importancia del desempeño de los empleados a través del trabajo en equipo, como una forma de organización de la participación.

Como es mi costumbre, empezaré entonces por definir qué es un grupo.

Lo consideraremos como un *espacio táctico*, donde se da la producción de los efectos singulares e inéditos que posee siempre una inscripción institucional, real o imaginaria, donde la realidad externa es el texto grupal, fundante del grupo.

Posee un entramado complejo, de múltiples inscripciones, las que están presentes en cada acontecimiento grupal. En él se producen muchos más acontecimientos de los que podemos dar cuenta.

Siguiendo a Leonardo Schwarstein (25), podemos distinguir en una organización los

—*grupos objeto*: sobredeterminados por la dimensión vertical de la organización que puede ser concebido como un mero efector de sus finalidades.

—*grupo sujeto*: se produce cuando a la dimensión vertical de la organización, el grupo puede añadir una referencia horizontal a sus propias coherencias internas.

Si la necesidad es el fundamento motivacional del vínculo, el tipo de necesidades presentes y el grado en que los individuos las

satisfagan, será determinante para la construcción de una pertenencia grupal y de una actividad que exceda los marcos del grupo mismo. Y donde cada sujeto, mediante la dialéctica *producto / productor*, podrá enriquecer su capacidad de aprendizaje y de adaptación activa a la realidad.

Tenemos entonces, como pares antitéticos

grupo objeto ⟶ grupo sujeto
sujeto producido ⟶ sujeto productor
adaptación pasiva ⟶ adaptación activa

y en la relación

grupo — organización

pasarán por distintas tendencias:

-*a la autonomía*: subordina la relación con la Organización a la satisfacción de sus coherencias externas. Será un sujeto enunciador de un discurso.

-*a la integración*: considera su quehacer a la luz de la pertenencia a la Organización. Se ubica como receptor en los procesos de comunicación.

Y cuando el paradigma de la organización, es el de la *horizontalidad*, la organización será un conjunto de grupos y el orden establecido surgirá como un proceso de intercambio y negociación.

Para Pichon Rivière (19) la temática del grupo nos reenvía necesariamente a la problemática del sujeto, y define al sujeto como "sujeto de la necesidad" y se sitúa en la contradicción interna referente al sujeto como ser vivo, interjuego entre la necesidad emergente del intercambio material del organismo con el medio, y la satisfacción de esa necesidad.

Esa contradicción interna vuelca al sujeto sobre el mundo externo en busca de la fuente de la gratificación en la relación con el otro.

La necesidad, experimentada como tensión interna, reabre ese interjuego, en tanto promueve en el sujeto la realización de un conjunto de operaciones materiales y simbólicas, que denominaremos conducta.

Así determina en él una acción concreta, transformadora, destinada a la satisfacción de la necesidad.

La acción transforma, modifica el contexto, y el protagonista de la acción adquiere la condición de aprendizaje. Y esa sujeción a la necesidad, como punto de partida de la acción destinada a obtener la gratificación, es la condición de una *tarea*, en la que el sujeto se proyecta sobre el mundo externo, sobre el contexto inmediato con una estrategia, una direccionalidad, un *proyecto* en un hacer que lo modifica.

Cada día hay más tareas que exigen su realización en grupo, y ello es tanto más cierto cuanto mayor es la complejidad de la tarea a realizar.

El trabajar bien en equipo es una necesidad sentida por la mayoría de las grandes organizaciones modernas, incluso en culturas tan distintas ideológica y geográficamente como la norteamericana y la china.

Para poder trabajar con otros las ideas de *colaborar, comunicarse, ser flexible, escuchar al otro y valorar sus aportaciones, coordinar opiniones, negociar, conocer el propio estilo*, etcétera, no sólo deben ser comprendidas a nivel relacional, sino que también deben ser aceptadas emocionalmente.

Cultura

Freud[8] definía a *la cultura* como algo que surge inicialmente con la capacidad del hombre para dominar y cultivar la tierra en

8. *Op. cit.*

beneficio propio, con la capacidad de instaurar la limpieza, la higiene y el orden. Se caracteriza por la manera como son reguladas las relaciones de los hombres entre sí, puesto que son múltiples y variadas. El elemento de la cultura estaría dado por la primera tentativa de reglamentar las relaciones sociales. Si este intento fallara, esas relaciones estarían sometidas a la arbitrariedad del individuo singular, el físicamente más fuerte. La vida en común sólo resulta posible cuando una pluralidad logra reunirse en un conjunto más poderoso que cada individuo particular, y se mantiene unida frente a cualquier individuo singular.

En tanto que *cultura organizativa*, es el conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidas por sus miembros y que la diferencia de otras organizaciones.

Esos principios y creencias han sido aceptados por la Organización, de una manera inconsciente, como propios a través de la años, y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta.

Sus principios y creencias parten de los valores e ideas del fundador y con el tiempo se concretan en un conjunto coherente que es el *paradigma cultural*. Poco a poco la Organización incluye que esa determinada manera de relacionarse con el entorno (*adaptación*) y de funcionar internamente (*integración*) ha tenido un resultado positivo, la va asumiendo como habitual. Si bien estos principios y creencias básicos son compartidos por los miembros de la Organización, a la vez son distintos de los de otra Empresa, incluso del mismo país, del mismo sector y de parecida antigüedad.

Muchas veces, en momentos de graves dificultades, surgen nuevos líderes que hacen sentir su impacto y modifican la cultura, y otras veces, la cultura se constituyen en la barrera infranqueable para el cambio.

La cultura es el telón de fondo en el que se dan

-los procesos de selección y formación

-la motivación

-la comunicación

-el trabajo en equipo

ya que en este marco de referencia compartido, se establecen las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

Y es a través de ella como se puede visualizar el sentido de la identidad organizacional, ya que es un producto aprendido de la experiencia grupal.

La cultura está ahí, desde los hombres (fundadores de la Empresa) y para los hombres (los actores y ejecutores del negocio): la crean *los líderes* y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la *creación*, la *conducción* y en caso necesario la *destrucción* de la cultura.

Para Schein[9] lo único realmente importante que hacen los líderes es la creación y la conducción de la cultura.

La cultura nos habla acerca de cómo se vive en esa Empresa, y además, nos dice qué características deben tener las personas para poder incorporarse en ella; y de su mayor o menor flexibilidad, depende la posibilidad de que la Organización subsista a los embates de un contexto lleno de incertidumbre y cambio, dentro de lo que se inscribe, también, el acelerado desarrollo tecnológico, que produce un impacto frente al cual muchas veces es difícil readaptarse. Esa tecnología que, al ir a la vanguardia de la capacidad humana para procesarla y metabolizarla, no logra constituirse, muchas veces, como dice Suárez Felcman,[10] en una verdadera innovación.

9. *Op. cit.*
10. Suárez Felcman: *Tecnología y Organización, un aporte para el análisis de las tecnologías administrativas*, El Coloquio, Buenos Aires, 1975.

UN PROCESO DE MEJORA ORGANIZACIONAL: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD

En este capítulo presentaré un caso concreto de desarrollo de un proceso de mejora organizacional, a partir de la optimización de un sistema de calidad.

Lo traigo a modo de ejemplo, con el objeto de que el lector pueda observar cómo opera en la práctica la teoría desarrollada en las páginas anteriores: cómo se efectivizan los aportes de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional.

Elegí una empresa de servicios, por estar más cercana a mi experiencia y práctica profesional.

Para Peter Drucker (7) en una empresa de servicios, *el servicio es la atención al cliente*. Por lo tanto, una estrategia direccionada a la Optimización de la calidad, no puede, de ninguna manera, desconocer que lo importante, en esta instancia, es la relación, el vínculo que se establece entre el miembro de la Organización y el Cliente.

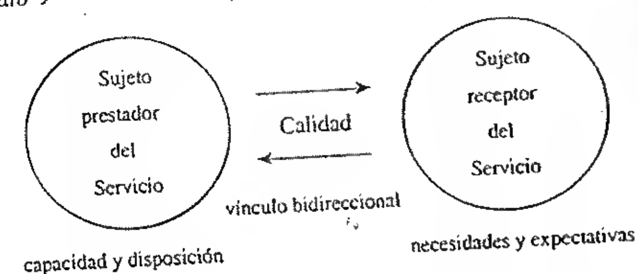
La *calidad* es, entonces, el resultado de la concordancia entre la capacidad y disposición de quien presta el servicio, y las necesidades y expectativas del que lo recibe, sea éste un cliente externo o interno y cuyo producto final será:

-obtener más clientes

-ofrecer más servicios

-fidelizar a los clientes que ya se poseen

Cuadro 9



Por lo tanto, establecer un sistema de calidad en una empresa de servicios es un proyecto de gran envergadura, de largo plazo de gestación e implantación, costoso y no exento de riesgos, ya que implica un *cambio de mentalidad y de cultura empresarial* que afecta a toda la Organización, desde la gerencia hasta el último empleado, y hay que mantener vivo en *un esfuerzo de motivación colectivo*, para no caer en la burocracia o en la rutina.

Requiere, en primer lugar, un convencimiento de su necesidad por parte del equipo directivo, y una voluntad decidida de aplicación, capaz de *transmitir* al resto de la Organización, la ilusión necesaria que permite su integración en un proyecto que debe sentir como propio.

La calidad no se improvisa, se consigue con la actuación continuada, sistemática, de todas las personas que intervienen en el proceso y debe ser planificada con rigor para obtener un resultado eficiente.

La gestión empresarial de calidad posee cuatro aspectos básicos:

1. Organización

La calidad de una empresa de servicios es fundamentalmente una cuestión de organización. El servicio que se presta a un cliente es el resultado de un esfuerzo común y debe ser una responsabilidad compartida por toda la Organización, pero las funciones y responsabilidades concretas deben estar claramente definidas, para evitar dificultades que distorsionan el funcionamiento de calidad deseado.

Los métodos, sistemas y procedimientos, deben ser establecidos de forma normalizada, pero basados en los principios de sencillez y agilidad. Su aplicación debe ser sistemática pero flexible, para evitar caer en la burocracia.

La distribución de la información debe ser diseñada cuidadosamente, pues constituye *un cauce de participación* y de *integración* en el proyecto común de gran valor. Debe ser fluida y suficiente, tanto vertical como horizontalmente.

2. Participación

La participación de todas las personas de la empresa, a todos los niveles, es sin duda uno de los puntos más importantes y delicados para obtener un servicio de calidad.

La integración y motivación son elementos claves para conseguir la participación. En consecuencia, la identificación con un proyecto empresarial que necesita ser asumido como propio.

El orgullo personal y profesional de pertenecer a una Organización con planteamientos modernos de calidad y con una imagen diferenciada en el mercado, facilita la participación; pero ésta, en todos los casos, deber ser estimulada permanentemente mediante técnicas específicas basadas en la comunicación e intercambio de experiencias.

Las expectativas profesionales o económicas no satisfechas, el desencanto y el conformismo son, en cambio, dificultades cotidianas a superar, y en ocasiones constituyen problemas de difícil solución.

3. Formación

La formación de los recursos humanos, en sus distintos niveles, en las técnicas de calidad, exige un esfuerzo importante, pero necesario, para alcanzar con éxito la meta marcada.

El diseño de la formación deberá perseguir no solamente el conocimiento de las técnica de gestión y actuación en calidad, sino también de la mentalidad y de la cultura empresarial que subyace en esta estrategia.

La formación deberá ser un elemento motivador importante en esta instancia.

4. Imagen

La imagen de calidad en una empresa puede parecer, más bien, el resultado de su actuación en calidad y en consecuencia, uno de los objetivos perseguidos para mejorar su competitividad, que un elemento de gestión empresarial.

De todas maneras es, además, un elemento de gestión empresarial.

Desde un punto de vista interno, la imagen de calidad favorece la motivación y la cohesión de la Organización, proporcionando señas de identidad propias y específicas que facilitan el mantenimiento y progreso de la actuación en calidad.

Desde un punto de vista externo, sus consecuencias son obvias. El valor añadido de la calidad en la imagen de una empresa, es un magnífico argumento de venta ante una demanda cada vez más exigente.

La implementación de sistemas de calidad en empresas de servicios dentro del concepto de *Calidad Total, es una decisión de estrategia empresarial*, de excepcional importancia, no exenta de riesgos por el esfuerzo que implica un proyecto de estas características en el *cambio de cultura* y modo habitual de hacer de toda una Organización.

La decisión no es fácil de tomar, pero es inevitable, si se requiere competir con alguna garantía de éxito. Su implementación no asegura el éxito, pero fortalece la actuación de la empresa y le proporciona *una mejor situación*, para enfrentarse a un mercado dinámico y cambiante y a una sociedad cada vez más exigente.

De todo esto se desprende que una *estrategia de calidad* debe ubicarse:

—en la Organización que, atenta a los estímulos del contexto y a través de su alta dirección, deberá tomar la decisión de implementarla. Para ello utilizará como herramientas

- la *selección y formación del recurso humano* orientado hacia ese fin
- la *comunicación*
- la *influencia* a través del mensaje básico
- la *apertura de canales de participación*
- el *trabajo en equipo*

con el objeto de

—Lograr la *motivación* de sus empleados, tratando de despertar el deseo de pertenencia a una Organización que prestigia y privilegia.

Cuadro 10

EJES DE LA ESTRATEGIA DE CALIDAD

- Cambio de calidad
- Cambio de cultura empresaria
- Trabajo en equipo
- Esfuerzo de motivación colectivo

ASPECTOS BÁSICOS

1. Organización
Equipo directivo
Toma de decisión
↓
Comunicación → Transmisión e influencia del nuevo mensaje
↓
2. Cauce de participación en un proyecto común
Equipo de trabajo

3. Formación
↓ Selección previa
↓ Favorece la motivación

4. Imagen
↓
Favorece la motivación

Conclusiones

Inicié este trabajo, primero, definiendo los conceptos a que hace referencia el título. Luego dejé aclarada la posición de la Psicología del Trabajo en relación a la Organización. Definí el contexto externo en el cual se dan estas relaciones, para pasar a establecer con mayor precisión, cuáles son los aportes propiamente dichos de la Psicología del Trabajo hacia la Organización, siempre desde y para el hombre; y finalmente, utilicé como un ejemplo catalizador de todos estos posibles aportes, la estrategia de Calidad Total pensada, obviamente, en función del negocio de la empresa, considerada ella en sí misma como un objetivo empresarial, donde se puede observar cómo es necesario compatibilizarlos para lograr estos objetivos:

-la selección y formación adecuadas de los recursos;

-la motivación permanente de los mismos;

-la utilización de la comunicación como instrumento para transmitir al resto de la Organización la ilusión necesaria a fin de que sientan como propio el proyecto, distribuyendo la información cuidadosamente y estimulando la participación de todos los niveles de la empresa.

Para todo esto se requiere una decisión de estrategia empresarial, que repercute invariablemente en la producción de cambios culturales, más o menos importantes según las características de cada Organización.

Pero así como una estrategia de Calidad bien implementada, logra aumentar la productividad en una Empresa, no debemos olvidarnos que un factor determinante para cumplir este objetivo es el Recurso Humano –el actor de la existencia psicológica– convocado para tal fin, y aquí está el riesgo, tanto para la Organización, como para el hombre.

Toda la vida mental del hombre se juega en este espacio: la emoción, la angustia, el enojo, el sueño, las ilusiones, el amor, siendo todos ellos sentimientos que escapan a la observación objetiva, pero que no por esto dejan de influir, permanentemente, en la relación del individuo consigo mismo y con el *afuera*.

En el interjuego entre necesidad y satisfacción, fundante de toda tarea, el sujeto se define como sujeto de la acción, como actor, y se sitúa a partir de sus tareas concretas, en su dimensión histórica, en su cotidianeidad y temporalidad.

Este hacer, la tarea, es primordial en la elaboración de un criterio de salud, en términos de adaptación activa y creativa a la realidad. Y el Sujeto está adaptado, en la medida en que mantiene un interjuego dialéctico con el medio (y no una relación rígida, precisa y estereotipada).

De ahí que puedo decir que el vínculo como unidad interaccional básica y el grupo como trama vincular, constituyen el escenario y el instrumento de resolución de las necesidades. Por lo tanto, este hecho posee una historicidad individual y social.

Y cuando el Sujeto se ve a sí mismo como miembro de un grupo, como perteneciente, adquiere identidad, referencia y al ubicarse situacionalmente, es capaz de elaborar estrategias para el cambio. En estos caso, el bienestar –el placer– es el signo sobre el que se desenvuelve la relación Individuo / Organización, y el campo social y laboral, el ambiente donde se juegan los deseos-sublimación-dimensión estrictamente individual.

En el otro extremo se encuentra el hombre que sufre.

En este caso, el Sujeto constituye defensas que funcionan siguiendo una lógica rigurosa, asegurada por un sistema de prohibición de ciertos comportamientos, de silencio en todo lo que se refiere al miedo, de valorizar el discurso heroico, de comportamiento de bravura y hasta a veces, desafío frente al peligro.

Cuando las defensas se estereotipan, pueden producir una suerte de anestesia, y el Sujeto pierde la sensibilidad al sufrimiento.

En estos casos, surge el problema de que las defensas estabilicen situaciones y obstaculicen los esfuerzos necesarios para repensar y transformar la relación con el trabajo. Esto puede boicotear el cambio cultural: cuando la defensa se transforma en meta, en objetivo toma la forma de resistencia al cambio.

Evocar el sufrimiento y la enfermedad parece siempre más fácil; es como si, siguiendo el ejemplo del Dante, tuviéramos más experiencia para describir el Infierno que el Paraíso.

Pero entre estas dos situaciones extremas de la relación hombre / trabajo, donde una le puede otorgar a la actividad profesional un papel favorable a la salud, y donde la otra puede producir trastornos, hay un espacio de situaciones mezcladas que permite hacer acondicionamientos positivos, dinámicos y energizantes de la organización del trabajo. Y es en este espacio donde la Organización en su existencia psicológica: vive, habla, se mueve.

En ese ir y venir, entre malos entendidos y mejoras, sólo sobreviven y se desarrollan aquellas Organizaciones en las que, al decir de Ulloa,[1] el drama *sólo es drama, nunca tragedia*.

1. E. Ulloa: Nota periodística diario *Clarín*, 1992. La metáfora aduce a que el drama tiene solución. La tragedia es muerte y destrucción.

BIBLIOGRAFÍA

1. Anzizu, J.: *Gestión de Cambio en Empresas Españolas*, Ediciones Gestión 2000, 1992.

2. Bertoni, E.: "El lugar del poder en las Organizaciones", *Panorama de Capacitación*, p. 41.

3. Castellanos, P.: *Introducción a la Epidemiología como abordaje integral del Proceso Salud/Enfermedad en poblaciones humanas*. Ficha Cátedra Salud Mental y Salud Pública.

4. Crosby, P.: *La Organización Permanentemente Exitosa*, McGraw-Hill, 1988.

5. Cuccaro, Papaleo: *Descripción de un modelo de asistencia Institucional interna en Psicología Laboral. Primeras Jornadas de Psicología Laboral*. Publicación de la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires, 1986.

6. Dejours, Ch.: *Trabajo y Desgaste Mental*, Humanitas.

7. Drucker, P.: *Las nuevas realidades*, Sudamericana, 1991.

8. Etkin-Schvarstein: *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*, Paidós, 1992.

9. Foucault, M.: *Microfísica del poder*, La Piqueta, 1984.

10. Freud, S.: *Obras Completas*.

11. Gelenier, O.: "Marketing Social", Cuaderno Nº 11, Publicación del Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos en la Argentina.

12. Kaplan y Hermida: "La Búsqueda de la Excelencia" (artículo).

13. Katz y Kahn, *Psicología Social de las Organizaciones*, Trilla, 1989.

14. Kogese, A.: *La Dialéctica del Amo y del Esclavo en Hegel*, La Pléyade, 1982.

15. Kuhn, T. S.: *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, Fondo de Cultura Económica, 1980.

16. Maslow, A.: *Motivación y Personalidad*, Díaz de Santos, 1990.

17. Muchinik, E.: *Ensayos sobre Psicología Institucional*. Editorial de Belgrano, 1982.

18. Nunier, J.: *Psicología aplicada a la Organización Humana en la Empresa*, Paidós, 1977.

19. Pichon Rivière, E.: *El Proceso Grupal*, Nueva Visión.

20. Rapp y Collins: *El nuevo rumbo del Marketing*, McGraw-Hill, 1991.

21. Rapp y Collins: *Maximarketing*, Editorial McGraw-Hill, 1989.

22. Schein, E.: *La Cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, 1988.

23. Schein, E.: *Psicología de la Organización*, Prentice-Hall, 1982.

24. Schlemenson, A.: *Análisis Organizacionales y empresa unipersonal*, Paidós, 1988.

25. Schvarstein, L.: *Psicología Social de las Organizaciones*, Paidós, 1991.

26. Scott y Mitchell, *Sociología de la Organización*, El Ateneo, 1973.

27. Senge, P.: *La Quinta Disciplina*, Granica, 1992.

28. Stankiewicz, F.: *La Estrategia de la Empresa frente a los Recursos Humanos*, Humanitas, 1991.

29. Todt, E.: *La Motivación*, Biblioteca de Psicología, 1982.

Apéndice 1

Liderazgo, poder y motivación*

En estas páginas intentaremos mostrar la interrelación dialéctica que existe entre estos tres conceptos, que circulan permanentemente en la vida de las organizaciones.

Para ello, primero vamos a definir cada uno de esos conceptos, a fin de saber de qué hablamos en cada caso.

Comenzaremos por el de *motivación*.

Podemos distinguir con Woodworth, entre el mecanismo del comportamiento y los factores que rigen su puesta en marcha. El primer problema es el cómo del proceso del comportamiento; el segundo es por qué el hombre actúa o realiza tal o cual cosa.

El estudio de la motivación se pregunta *el por qué*, o sea, las causas inmediatas del comportamiento.

* El presente trabajo fue presentado en el XXVI Congreso Internacional de Psicología (Montreal, Canadá), agosto de 1996.
Su inclusión como apéndice en este libro, tiene como objetivo ampliar el concepto de Liderazgo, en relación con los de Poder y Motivación, y profundizar un poco más en el tema, de acuerdo con lo planteado en referencia a estos conceptos en la presente obra.

Se habla de motivos, móviles, tendencias y necesidades, o bien se utilizan los conceptos de fuerza, e incluso, también, el de energía.

Y frente a la pregunta del por qué, podemos, además, distinguir dos aspectos:

1. ¿Cuáles son los factores que determinan el grado de actividad del organismo?, y

2. ¿Por qué el organismo cumple tal o cual acción bien determinada?

El estudio de la motivación se ocupa, sobre todo, de este último aspecto.

Y a este *por qué el sujeto hace tal o cual cosa* lo consideramos como la dimensión estrictamente individual en la vida organizacional, el misterio, lo que hay que descubrir.

Ya que saber qué es lo que motiva a cada uno en cada momento sigue siendo un secreto en la mayoría de los casos, a veces hasta para el propio sujeto.

Cada empleado es un ser humano complejo, capaz de reaccionar en forma diversa y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo.

Estos planteos implican una nueva necesidad, ya que estos fines no se observan directamente en la consciencia, por lo que en seguida nos vemos abocados a tratar el problema de la motivación inconsciente.

El psicoanálisis ha demostrado, a menudo, que la relación entre un deseo inconsciente y el fin inconsciente último que subyace, no es directa en absoluto. En realidad, la relación puede ser negativa en la práctica; por lo tanto, no nos podemos dar el lujo de olvidar la vida inconsciente.

Y así llegamos al concepto de *deseo* en Freud.

El deseo existe porque, sea en estado presente o sea en estado larval, hay inexorablemente un deseante y lo deseado. Y desde esta perspectiva, el deseo es el vector que une al sujeto con sus propias motivaciones: lo que quiere hacer, lo que desea, es la energía, el impulso que lo dirige hacia.

Por lo tanto, este deseo actuaría en respuesta al estímulo externo, al que en este trabajo específico lo hemos ubicado en la figura del líder en el ejercicio de su poder.

La valencia de este estímulo que atrae o que desencadena la acción por una parte, y el estado del individuo que reacciona, por la otra, deben ser concebidos como propiedades correlativas de esta unidad funcional que caracteriza al individuo integrado al medio. El concepto de motivación es, por lo tanto, desde esta perspectiva, un concepto relacional.

La motivación es el deseo individual de emitir una conducta y refleja la voluntad de dedicar un esfuerzo. En el otro polo están los datos del entorno que estimula la acción y en el centro, la razón de la elección.

Por lo tanto, es un concepto dinámico y sujeto a redefiniciones durante la estadía del sujeto en la Organización.

Y el trabajo se transforma, así, en el mediador privilegiado entre el inconsciente del sujeto y el campo social. Una vía de salida favorable de ese deseo, y el lugar concreto donde se plasman los resultados que esta dinámica sujeto-medio produce.

¿Pero, quiénes son los encargados de despertar, promover y conducir esta energía, estos deseos, en función de una realización que conlleve el desarrollo efectivo de la organización?

Los líderes

En la bibliografía sobre ciencia social el término liderazgo tiene tres principales significados:

- el atributo de una posición.
- la característica de una persona.
- y una categoría de conducta.

Éste es también un concepto relacional, que incluye dos términos: el agente que influye y la persona influida. Sin seguidores no hay líderes, y éstos dependen de la gente a la que guiará.

Un método común de definir el liderazgo es hacerlo equivalente al grado diferencial de influencia que ejerza. Se presenta en estruc-

turas formales y todo acto de influencia en cuestiones de índole organizacional se consideran de liderazgo.

Por lo tanto, la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. Es, en suma, el alcance que tiene su influencia.

Y esta influencia proviene de que en las posiciones de autoridad y poder se encuentran seres humanos y no computadoras.

Me detendré, entonces, en el término de *influencia*, y lo relacionaré con el concepto de poder, y para ello rescataré la definición de Emilio Bertoni, quien nos decía:

"Llamaremos poder al conjunto de los recursos que alguna instancia humana (sujeto, grupo, institución, etc.) posee y puede articular –para cada momento– con vistas a influir sobre el otro, de modo tal de lograr su objetivo."

La lógica del poder es tan propia y particular, que hace que éste se encuentre en los lugares menos pensados y en su establecimiento estén presentes necesidades personales como la búsqueda de reconocimiento.

Hegel plantea, haciendo referencia al deseo humano, que "desear" el deseo del otro es, en última instancia, desear que el valor que yo soy o represento sea el valor deseado por ese otro:

"Quiero que él reconozca mi valor como su valor, quiero que él me reconozca como valor autónomo. Todo deseo humano... se ejerce en función del deseo de reconocimiento."

Y, justamente, por debajo de esta lucha a muerte por el puro prestigio, se encuentra instalado el poder.

El poder es algo que cada uno de nosotros ejerce y padece, estemos donde estemos. Y necesita, para existir, de una relación vincular: uno que reconoce y otro que necesita ser reconocido. Es también un concepto relacional, que describe un tipo de transacción entre las personas, o una estructura que aúna a los miembros de un grupo en relaciones de dependencia mutua.

Y cuando hablamos de relación vincular en este tema, no podemos dejar de pensar en los planteos que Pichon Rivière hace en su *Teoría del Vínculo*:

"Un vínculo es un tipo particular de relación de objeto, constituida por una estructura que funciona de una manera determinada. Es una estructura dinámica, en continuo movimiento, que funciona accionada por factores instintivos, por motivaciones psicológicas...".

Y tenemos, además, los aportes de M. Foucault en su *Microfísica del poder*, donde expresa:

"...Creo que el poder no se construye a partir de voluntades (individuales o colectivas), ni tampoco se deriva de intereses. El poder se construye y funciona a partir de poderes, de multitud de cuestiones y de efectos de poder... Si es cierto que el conjunto de fuerzas de una sociedad constituye el dominio de la política, y que una política es una estrategia más o menos global que intenta coordinar y darles un sentido a estas relaciones de fuerza...toda relación de fuerza implica en todo momento una relación de poder...".

El mismo autor también nos dice que el poder atraviesa todas las relaciones, que no hay lugar donde no exista. Nos habla de que es transversal, y que circula. Por lo tanto, desde esta perspectiva, queda claro que no se trata sólo del producto de una relación asimétrica, líder-grupo.

En función de lo dicho anteriormente sabemos entonces que:

1. Estos tres conceptos –motivación, liderazgo y poder– se combinan dialécticamente, ya que son relacionales, y por lo tanto, se dan en un vínculo. Con las relaciones podemos cambiar lo previsible por lo potencial; nada existe independientemente de su relación con un otro y no se puede optar por uno de los dos: ambos son necesarios. Hay dos personas y un escenario y esa relación será siempre diferente, evaluándose en cada momento distintas potencialidades. Todo va a depender de los actores y el momento.

2. Desde una de las concepciones posibles de la motivación, dijimos que se encuentra relacionada con el deseo. Y por otra parte, en el ejercicio del poder del líder sobre su gente también subyace un deseo: ser reconocido, ser el deseo del deseo del otro, captar su deseo

y conducirlo. Es en esta instancia particular cuando se ponen en marcha en el líder los mecanismos de su propia motivación y pasa a ubicarse, en ese instante, en el lugar del deseante –al mismo tiempo que ejerce poder, desea–. Y es el grupo, entonces, el que en ese momento con su respuesta positiva o negativa pasa a ser quien ejerce el poder sobre su líder, a través de devolverle o no el reconocimiento tan ansiado por él.

Esto reestimula al líder y le permite, en una relación dinámica, dialéctica y circular, volver a influir sobre su gente. Es un circuito en espiral, en permanente retroalimentación.

Hay deseos cruzados, influencias cruzadas, y motivaciones que se potencian unas a otras.

En síntesis

La organización, a través de sus líderes, deberá ser una articuladora de deseos. Tanto el líder como los empleados, desean; y ambos tienen la expectativa de que, consumando su deseo (transformado en motivación) accederán a la plenitud y cada uno hará, en su momento, ejercicio de su poder.

Debido a que el poder es energía, necesita fluir por medio de las organizaciones; no puede confinárselo a funciones o niveles.

El poder es, pues, en las organizaciones, la capacidad generada por las relaciones.

APÉNDICE 2

LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN LA ARGENTINA, HOY*

La formación de grado en las Facultades de Psicología en nuestro país, la Argentina, sobre todo en aquellas dependientes del Estado, y también en algunas de carácter privado, le dieron a la carrera un sesgo básicamente clínico.

Y dentro de esta especialidad, recortaron en gran medida el psicoanálisis, con sus autores de moda según las épocas –Melanie Klein, Freud, Lacan– dejando muy poco espacio, y algunas veces, nada, para las otras especialidades como laboral, forense, educacional, deporte, entre otras.

Por lo tanto, la expectativa de rol del estudiante de psicología a la hora de inscribirse en la carrera, y aún más, al estar por recibirse, fue, durante mucho tiempo, ser psicólogo clínico, tener pacientes. Al punto que en el imaginario social, aún existe la creencia de que ser psicólogo es sinónimo de tener pacientes, y además, consultorio.

* El presente trabajo fue presentado en el VIII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y V Iberoamericano de Recursos Humanos (Morelia-Michoacán-México) mayo de 1997.
Obtuvo el 1er. Premio Iberoamericano de Recursos Humanos.

Esto produjo el efecto de que durante muchos años, los psicólogos miraran con desagrado a todos aquellos colegas que optaron por trabajar, como especialistas, en el mundo de las organizaciones. Y no fueron pocos los que, habiendo tenido la osadía de elegir esta área, a la hora de confesar a qué especialidad se dedicaban, experimentaban una cierta vergüenza, producto de la discriminación que provenía básicamente de los mismos colegas.

Uno de los problemas más serios que debimos afrontar cuando quisimos desarrollar el área, se debió a que muchos psicólogos clínicos, aceptaron hacer algunas tareas en las organizaciones, pretendiendo trabajar como si el paciente fuera la empresa, y así cometieron errores tan graves que, como efecto secundario, durante largo tiempo nombrar a un psicólogo en una empresa era sinónimo de mala palabra.

Por lo tanto, el tema no pasaba tanto por no haber ocupado el lugar, sino por haberlo ocupado mal. Casi podemos decir, que nos echaron del área.

Ardua tarea fue recuperarla; debimos redoblar nuestro esfuerzos para hacernos creíbles, útiles, pertinentes.

Pasó el tiempo, los tiempos económicos cambiaron y arribó a nuestras costas la famosa estabilidad acompañada de las privatizaciones, la recesión, la desocupación.

Se acabó el mundo del pleno empleo, y junto con él, también se acabaron muchas cosas; entre ellas, los tratamientos clínicos de dos o tres veces semanales de sesión, no tanto porque no haya necesidad de tratarse –muy por el contrario– sino porque se hace muy difícil pagar el tratamiento.

Por lo tanto, la fantasía de recibirse y tener el consultorio propio lleno de pacientes, se comenzó a transformar, para la mayoría de los psicólogos recién graduados, en eso, en sólo una fantasía. Hasta para nosotros mismos, nuestro tratamiento ha comenzado a formar parte de un deseo difícil de realizar.

Sin embargo, los estudiantes siguen eligiendo Psicología a la hora de decidir qué estudiar y ahora, al momento de tener que insertarse laboralmente, ha comenzado a cobrar auge –entre otras– el área organizacional.

Paralelamente, y como producto de las privatizaciones, las fusiones y adquisiciones de empresas y todos estos cambios estructurales profundos que comenzaron a darse, nuestro antiguo Estado Benefactor, conformado por las famosas Empresas del Estado, en su mayoría poco y nada interesadas en la relación costo beneficio, la productividad, la eficacia, la eficiencia y los resultados se transformaron en grandes empresas de capitales privados, en su mayoría extranjeros, con un abordaje totalmente diferente en relación al mercado, y con una visión estratégica del negocio. Y descubrieron de repente –y en eso, también colaboró la aparición impiadosa de la tecnología– que una organización es, sobre todo, el recurso humano que la compone, en manos de quien se encuentra su futuro.

En este nuevo contexto en el que vivimos, trabajamos y sufrimos, aparecieron grandes transformaciones en el plano económico, que comenzaron a incidir sobre la vida de las personas –nuestras vidas.

Este fin de siglo, encuentra a la economía mundial sufriendo cambios que a su vez repercuten en nuestra economía, cambios que no invitamos a aceptar acríticamente, pero sí a conocerlos con la mayor objetividad posible, para lograr incidir en alguna medida sobre la realidad.

Esta nueva realidad no presenta los atributos de un modelo acabado, sino que es un mundo en constante cambio, siendo éste su rasgo más notorio.

A tal punto nos rodea la incertidumbre, que aún suponiendo que nos hallamos en transición hacia un nuevo modelo, no es posible definirlo.

Debemos aprender a convivir con las fluctuaciones, la inestabilidad, la falta de certeza, de lo contrario podemos llegar a padecer lo que A. Tofler definió muy bien como el *shock* del futuro.

La globalización, la revolución tecnológica, la competitividad, la reformulación del rol del Estado, la influencia del modelo japonés, la caída del bloque soviético, la desocupación estructural es, entre otros, el panorama en el cual nos toca actuar.

Un nuevo panorama al que Peter Drucker denominó en su libro *La Sociedad Postcapitalista*, el *postcapitalismo*.

Ahí plantea Drucker el advenimiento de la Revolución de la Gestión, lo que significa que el saber es el único recurso significativo y en su nuevo significado, es saber en tanto que servicio, un medio de obtener resultados sociales y económicos y del que se desprende la innovación sistemática.

Ahora es el Gerente el responsable de la aplicación y el rendimiento del saber.

Drucker agrega que *"el saber que hoy consideramos saber, se demuestra en la acción...es información efectiva en la acción, información enfocada a resultados."* Y para volver a nuestro tema y entender el porqué de estos conceptos acá, yo formularía la pregunta: ¿quién es el único que posee la capacidad de transformar el saber en acción, y además proponer cambios creativos, cambiar los rumbos en función de los cambios del contexto, y de los resultados? Sin lugar a dudas, el hombre, el recurso humano de la organización.

Y es así que, frente a este nuevo escenario, comenzó a desarrollarse cada vez más y con mayor profesionalismo, el espacio de la Gerencia de Recursos Humanos, donde aparecieron las áreas de selección, capacitación, estudios de perfil laboral de ingreso, evaluación de competencias, por solamente mencionar algunos. Y se comenzaron a interesar por la motivación del personal, los efectos de la comunicación, del medio ambiente laboral, entre otros; y así empezamos y empezaron a descubrir que los psicólogos hacíamos falta porque poseíamos tecnología adecuada para ocuparnos de estos temas; y que, a lo sumo, lo que nos faltaba hacer era reconvertirlas de la clínica a lo laboral mediante un proceso de reingeniería mental.

Y así comenzamos a ser, cada vez más, convocados para formar parte de los equipos de profesionales del área.

Éste fue uno de los ejes donde tuvimos que trabajar muy fuerte; podemos decir: para adentro de las empresas.

En el otro eje –que tiene que ver con otro espacio: el académico– nos encontramos con otro planteo, que está referido a la famosa dicotomía, por lo menos en nuestro medio, donde se consideraban dos clases de denominaciones:

- Psicólogo del Trabajo: el que defendía a los empleados
- Psicólogo Laboral: el que estaba de parte del empleador

La cuestión pasaba por una toma de partido por uno u otro bando. Donde sólo podía haber, de hecho, una sola verdad.

Como es bastante claro, debajo de esto hay toda una concepción ideológica relacionada con una toma de posición paradigmática, donde ser *bueno* es decir marxista y ser *malo*, es decir liberal.

Y aquí, desde la Cátedra, concretamente, nos tuvimos que enfrentar a un nuevo desafío, que fue el de definir nuestra postura de qué es para nosotros la Psicología del Trabajo.

Para ello debimos entender, primero, de qué se trataba la otra ruptura paradigmática, mucho más abarcativa y más compleja, de la que la Psicología del Trabajo era sólo uno de sus tantos síntomas: *el advenimiento de los cuantos físicos*, que nos hizo cambiar radicalmente la percepción que tenemos de nosotros mismos, y del mundo social en el que deseamos vivir.

Así, descubrimos la pérdida de lo que los sociólogos llaman *el dar por sentado de la realidad social*, y debimos aprender a volver a experimentar esa realidad como un todo integral.

Una realidad que se nos comenzó a presentar con otras condiciones, a saber:

- Holística

Aludiendo a la creciente interdependencia social, política y económica, que lleva a que los cambios en una sociedad se empiecen a sentir a través del mundo.

Y en esto ayudan las comunicaciones modernas y los procesos de datos computarizados, y a través de ellas se le hacen constantemente conscientes a los individuos las tendencias de la sociedad y aumentan las posibilidades de que las siga.

Este concepto de *todo integrado*, mayor que la suma de las partes, es el que subyace al enfoque sistémico con que comenzamos a abordar, entender e interpretar a nuestras organizaciones.

- Superar la dicotomía individual - colectivo

Aparece acá una nueva alternativa, entre ambas, que intenta satisfacer nuestra creciente necesidad de vernos a nosotros mismos como individuos creativos, dentro de un conjunto más amplio y significativo.

- Aceptar otros puntos de vista

Surge la visión más pluralista que busca acomodar la multiplicidad y la diversidad de nuestra experiencia.

Debemos aprender a vivir con muchos puntos de vista, con formas diferentes de experimentar la realidad.

Éste es, quizás, el mayor desafío:

el *o/o* debe dar lugar al *ambos*

Y entramos de lleno al mundo de la negociación.

- Flexibilizarse

La evolución, la ambigüedad, el cambio rápido y la mayor complejidad, dominan crecientemente los hechos y las pautas de relación. Es necesario una mayor flexibilidad y menor jerarquía.

No somos máquinas, los sistemas de vida fueron diseñados para manejarse con ambigüedad y en desafío creativo.

- Reconciliarse con el entorno terrestre

Los logros sociales y humanos pueden y deben desarrollarse en armonía, con el más amplio contexto vital y geofísico en que la sociedad está inmersa.

El mundo cambió, no es más el mismo. Así, las familiares certidumbres de la física clásica:

- rígidas certidumbres de espacio y tiempo

- materia sólida e impenetrable

- leyes del movimiento estrictamente establecidas

dieron paso al extraño mundo de los cuantos físicos:

- un mundo indeterminado cuyas misteriosas leyes se burlan de los límites del espacio, del tiempo y de la materia.

Las categorías mecanicistas de sustancia, identidad, espacio, tiempo, movimiento, causalidad y relación, son las que se usan en el que hacer diario de los asuntos personales y públicos. Hemos crecido tan habituados a estas viejas pautas de pensamiento que nos parecen las únicas "naturales" que se puede adoptar.

Muchos incluso las usan involuntariamente, sin ser conscientes del grado en que estas categorías encuadran sus vidas. Y así, frente a la sugerencia de que hay otra forma totalmente diferente de percibir la realidad, podemos sentir una pérdida e incluso una agresión.

Podemos decir sin temor a equivocarnos, que en las ciencias físicas, la física cuántica ha cometido ese tipo de desafueros.

Los principios en que se basa esta nueva física, y que nos ayudan a entender de una manera diferente el mundo son:

El principio de complementariedad

Que parte de la idea revolucionaria de que la luz es a la vez onda y partícula, donde cada una es complementaria de la otra y ambas son necesarias para cualquier descripción completa de lo que es la luz, y sin embargo estamos condenados a ver sólo una por vez.

Si lo aplicamos al campo social y en especial a la Psicología del Trabajo, se trata de una importante metáfora sobre la que se puede construir un nuevo modelo para trascender la división sujeto/organización, como lo planteo en mi libro *Aportes de la Psicología del Trabajo a los procesos de cambio organizacional*, cuando digo: "Por lo tanto, la Psicología del Trabajo procura compatibilizar los dos componentes estructurales de toda Empresa:

- el desarrollo de la eficiencia operativa y la preservación del equilibrio organizacional,

- la promoción de la salud y el desarrollo personal de los integrantes que la componen".

Y actuando como un Jano bifronte, tiene un doble compromiso:

Psicología del Trabajo	
Con la Organización	Con el Individuo

y desde esta doble inscripción intenta hacer aportes y se hace presente, cuando los movimientos internos y externos modifican la homeostasis de la relación entre la Organización y el Individuo.

Podemos decir que la *Psicología del Trabajo* vela:

> - por el *Hombre* a través de la *Organización*
> - por la *Organización* a través del *Hombre*

Si a esto lo combinamos con

El principio de incertidumbre

Según el cual si un sistema cuántico está totalmente determinado en un aspecto, se hallará totalmente indeterminado en su aspecto complementario, entendiendo por *indeterminación:* la falta de toda base física para predecir el desarrollo de los hechos.

(También es posible ser parcialmente determinado e indeterminado), aparece aquí el potencial para una comunidad cuántica emergente y aparece aquí también la capacidad para la expresión individual y para la pertenencia grupal casi simultáneamente.

Finalmente, cabe agregar el concepto de *contextualismo,* muy claro en estos días que corre, y que se basa en que la realidad cuántica cambia su naturaleza de acuerdo con su entorno.

Así, el contexto ayuda a la realidad a expresarse.

He planteado con anterioridad, la importancia que tiene el contexto, tanto en la relación sujeto-organización, como en la relación organización-medio externo, influencia que produce cambios a los cuales es necesario adaptarse permanentemente.

El principal desafío de nuestro tiempo es relacionar el mundo interior del individuo con el exterior de la sociedad y colocar a ambos dentro del amplio contexto del mundo natural. Pasar del micro contexto al macro contexto.

Siguiendo esta línea de pensamiento es que postulo como definición de

> *Psicología del Trabajo:*
>
> "Es una ciencia aplicada, de carácter social, que, haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia espiralada:
>
> Hombre
>
> Mundo Externo Laboral — Mundo Interno
>
> sujeta a relaciones de invariancia y cambio".
>
> Es decir, que las perturbaciones provenientes del medio ambiente –en este caso, el medio ambiente laboral– tienen diferentes efectos sobre el sujeto de acuerdo con la manera en que son procesados por su estructura de personalidad.

Vemos así cómo en mi propuesta he puesto el eje en el "hombre en su medio laboral", y donde se pone el énfasis en la relación de su mundo interno con el mundo externo laboral. Es decir, es situacional y contextodependiente.

En la realidad cuántica, la verdad que se muestra a sí misma en una situación dada es sólo un aspecto visible de una posibilidad subyacente, más profunda y real. Hay algo por debajo de la manifestación: la potencialidad.

Son las transiciones virtuales, los posibles viajes que hace el electrón antes de que algo real-algo medible suceda. Al viaje real, aquel del que resulta el encuentro del electrón con una nueva casa donde instalarse, se lo denomina transición real (esto pasa en los sondeos de opinión previos a una elección: *realidad virtual,* y el resultado eleccionario: realidad real).

La existencia de estados virtuales demuestra que se puede experimentar más de una realidad al mismo tiempo; estas realidades múltiples se llaman *superposiciones.* De modo que la realidad social, puede contener una plétora de posibilidades latentes entre sí.

Y en relación con nuestro tema, las perturbaciones provenientes del medio ambiente laboral, se encuentra con un sujeto instalado en el mundo, con superposiciones simultáneas de distintas realidades, como padre, como esposo, como hijo, como ciudadano, como jefe, como subordinado, y hay en potencialidad un sinfín de conductas que se pueden producir, de entre las que él va a elegir una al momento de que se produzca el colapso de la realidad.

Surge la conducta posible y se hace presente la *realidad real*.

A veces es previsible otras veces no, como en los sondeos de opinión.

Por último, me gustaría volver al punto en que hablábamos sobre la oposición mecanicista entre psicólogo laboral y del trabajo, a fin de poder entender, a la luz de los conceptos cuánticos, cual es mi posición al respecto.

Desde un punto de vista newtoniano y mecanicista, las cosa están pensadas tomando siempre una posición definida, es decir tomando partido, blanco o negro.

Esta posición se expresa por la forma o/o, y nos obliga a elegir entre extremos opuestos y absolutos.

En cambio, en esta nueva realidad, se debe aprender una nueva forma de pensar, ambos y ser capaces de ir más allá de las contradicciones aparentes.

Por lo tanto consideramos a esa posición planteada como típicamente mecanicista, que contribuye a fomentar la dicotomía, el enfrentamiento irreversible, la toma de posición y el planteamiento de verdades absolutas.

Frente a esto considero que:

El *Psicólogo del Trabajo* debe situarse en el punto de articulación del vínculo del trabajador con la organización, y su función principal será:

- Ser el asesor de ambos, con el objeto de lograr una mayor armonía con vistas a obtener satisfacción en la tarea y en los resultados tanto para el trabajador como para la empresa donde se haya inserto.

Es decir, deberá ser *el articulador del contrato psicológico*, del que habla E. Schein en su libro *Psicología de la organización*, y el complejo mundo de deseos y motivaciones cruzadas que en él se inscriben.

Considero que por este camino el psicólogo se hallará en condiciones de cumplir con su mandato más excelso que es el de ser agente de salud mental en todos aquellos lugares donde se encuentre llevando a cabo su función.

Mediante este modelo expuesto, lo que se trata de intentar es superar la política del conflicto y el enfrentamiento, tratando de reemplazar la tendencia a la colisión con una tendencia a hacer coincidir y combinar los elementos que se encuentran.

Este el nuevo enfoque que tratamos de darle a la Psicología del Trabajo en la Argentina, hoy.

Nuestra inserción laboral en este campo puede darse ya sea desde dentro formando parte de la consultora interna cautiva dentro de la organización, desde afuera en consultoras externas donde se asesora tanto a la empresa como al trabajador.

Desde estos lugares se nos convoca para participar en procesos de:

- selección de personal
- capacitación y desarrollo
- reconversión de recursos humanos
- evaluación de competencias
- evaluación de desempeño
- gestión de cambio cultural
- diagnóstico organizacional
- conflicto y negociación

entre otros.

En nuestro medio, tan ávido de figuras teóricas paternalistas como Freud, Lacan, etc., esta especialidad se aparece sin un padre protector a quien seguir a pie juntillas. Sin embargo, transformando una debilidad en fortaleza, podemos decir que ésto precisamente es lo que nos da la posibilidad de crecer y animarnos a pensar y decir

creativamente, pudiendo nosotros, también, dar nuestro aporte teórico a la materia. Por suerte no está todo dicho en este campo.

Y además, teoría no nos falta, ya que contamos con autores tanto extranjeros, como Schein, Hegel, Hopenhayn, Dejours, Ansizu, Jacques, Erickson, Maslow, el mismo Freud, o de nuestro medio, como Liberman, Bleger, Ulloa, Pichon Rivière, Bertoni, Schlemenson, Karph, Paín, Etkin.

Todos ellos nos dan elementos teóricos con los cuales pensar cómo resolver los interrogantes que nos presenta este campo.

He aquí nuestro mayor desafío, reconvertir la teoría que nos aportan en Psicología General, la Psicología Clínica, la Psicología Social y otras a fin de poder abordar este campo que tiene una particularidad especial en relación a los otros, nos habla de algo muy específico, *el hombre trabajando*.

Pero cuidado, no sólo cambió el mercado, cambiamos nosotros que somos parte del contexto, y cambió el modelo de hombre sobre el que nos toca operar y también sus creencias y sus valores.

Las transformaciones de los últimos años, que se suceden con un nivel de aceleración cada vez mayor y de una profundidad tal, que la exigencia en la adaptación del hombre supera las posibilidades de vastos sectores de la población.

La capacidad de *responder rápidamente* tiene ahora preeminencia sobre la capacidad de *responder con profundidad*, es más importante la *información* que la *formación*. El éxito y prestigio están ligados indisolublemente a cuánto tienes.

Aumenta el individualismo, y se pierde el concepto de solidaridad.

Y así, el temor a perder el trabajo trae aparejado problemas de inseguridad, ansiedad, estado de angustias, depresión, adicciones, stress y otras patologías.

Tenemos que aprender a vivir, pensar y producir en un medio donde lo más importante todavía no sucedió y por ello, aprender a dar respuestas a los fenómenos que se suceden cada vez con mayor creatividad, de cara al futuro.

¡Buena suerte!

BIBLIOGRAFÍA

Ader y otros: *Organizaciones*, Paidós.

Baremblit, G.: *Saber, poder, quehacer y deseo*, Nueva Visión.

Bleger, J.: *Psicología de la conducta*, Paidós.

—*Temas de Psicología*, Nueva Visión.

Campbell Quick y otros: *Stress y bienestar en el trabajo*, APA Washington, DC.

Capra, F.: *El Tao de la Física*, Sirio.

Chiavenato, I.: *Administración de Recursos Humanos*, Mac Graw-Hill.

Dejours, Ch.: *Trabajo y Desgaste Mental*, Humanitas.

Domínguez, A.: *El bienestar humano como objetivo*, Actas 1er. Congreso ACAPIL.

Drucker, P.: *La sociedad postcapitalista*, Sudamericana.

—*Nuevas realidades*, Sudamericana.

Fernández Hernández: *Psicología del trabajo*, Index.

Filippi, G.: *El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional*, Serie Materiales de Cátedra.

Hopenhayn, M.: *El trabajo, itinerario de un concepto*, Cepaur.

Katz y Kahn: *Psicología Social y de las Organizaciones*, Trillas.

Kuhn, T.: *¿Qué son las revoluciones científicas? (y otros ensayos)*, Paidós.

Lagache, D.: *La unidad de la Psicología*, Paidós.

Le Mouel, J.: *Crítica de la eficacia*, Paidós.

Lewin, K.: *La teoría del campo en la ciencia social*, Paidós.

Pichon Rivière, E.: El *proceso creador, del Psicoanálisis a la Psicología Social*, Nueva Visión.

—*La teoría del vínculo*, Nueva Visión.

Prigogine, I.: *El fin de las certidumbres*, Andrés Bello.

Schein, E.: *Psicología de la Organización*, Prentice-Hall.

Scott y Mitchell: *Sociología de la Organización*, El Ateneo.

Tofler, A.: El "*shock*" *del futuro*, Plaza y Janés.

Ziade, M. E.: *Las escuelas de comportamiento organizacional*, Ficha de cátedra.

Apéndice 3

La psicología del trabajo en el futuro. El mundo de las organizaciones virtuales*

— Para poder hablar de la psicología del trabajo en el futuro necesitamos imaginarnos cómo será ese futuro, y para ello el único recurso que tenemos es el de analizar la realidad desde lo que sabemos y conocemos hasta ahora.

Debemos, entonces, tener en cuenta variables provenientes de distintas áreas temáticas:

A. Desde el contexto externo

En este fin de siglo las informaciones, los capitales y las mercancías atraviesan las fronteras. Lo que estaba alejado se acerca el pasado se convierte rápidamente en presente, el desarrollo ya no se da en términos de etapas a través de las cuales una sociedad sale del subdesarrollo. La modernidad ya no sigue a la tradición, todo se mezcla, el espacio y el tiempo se comprimen.

* El presente trabajo fue presentado en el IX Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y VI Iberoamericano de Recursos Humanos (Guadalajara-México) mayo de 1998.

Ya la frontera entre lo normal y lo patológico, lo permitido y lo sancionado va perdiendo nitidez, es gris y confusa. Vivimos en una sociedad globalizada, los mundos lejanos entran en nuestro mundos, nosotros también entramos en los mundos lejanos, todo invade las vidas privadas y públicas de la mayoría de las personas.

Pero, ¿estamos juntos? Pues si bien tenemos la tentación de decir que ya vivimos juntos, porque vemos los mismos programas de televisión, tomamos las mismas bebidas, usamos la misma ropa, y hasta hacemos, como nunca, el esfuerzo de aprender otros idiomas, no por ello pertenecemos a la misma cultura, ni tampoco podemos decir que estamos juntos, al menos no en la forma como estamos acostumbrados a definir hasta ahora, lo que significa estar juntos.

Podemos decir que los bienes de consumo, los medios de comunicación, la tecnología y los flujos financieros están separados de una sociedad particular, y por eso son los paladines de la globalización.

En cambio las empresas alimenticias por ejemplo, para poder vender sus productos deben adaptarlos a los gustos de tal o cual país, Benetton para poder vender con el mismo éxito en todas partes debe tener en cuenta los talles de las mujeres de cada lugar y además, y por suerte, alguien que nos defiende de la indiscriminación de la globalización, y que por lo menos por ahora parece imposible de ser modificado es la diferencia que se da entre el hemisferio norte y el sur por motivo del cambio de las estaciones, y digo por ahora, porque Niño mediante, ya ni el verano, es tan verano, ni el invierno es tan invierno, y ya andamos desorientados aún con esas certezas, basta que cambie la secuencia del día con la noche y así se logre que no haya diferencia horaria, logrando que nos despertemos todos juntos al mismo tiempo en todas partes del planeta, y lleguemos así al colmo de la mundialización. Y ahí sí que sería, en serio, esto, la Aldea global.

Si observamos más detenidamente el entorno donde nos toca actuar, donde predominan no solo los cambios económicos sino también los climáticos, físicos, de valores, por mencionar algunos, me pregunto si no somos nosotros una especie en estado de mutación.

¿En qué nos diferenciamos de las épocas en que por efectos del ambiente el hombre perdió paulatinamente el vello que lo cubría y los dinosaurios cambiaron la piel por plumas y se transformaron en aves?

En una sola cosa: nosotros vivimos ahora y por lo tanto somos los protagonistas de este cambio inexorable que nos toca vivir y por lo tanto nos toca, (si somos capaces de transformar la crisis en una oportunidad oculta), de concebir nuevas formas de vida, de cultura, y de organización del trabajo, que apunten a lograr un mayor bienestar.

De las ruinas de las sociedades modernas y sus instituciones salen por un lado redes globales de producción, consumo y comunicación y por el otro crece un retorno a la comunidad.

Coincido con Viviana Forrester cuando, en *El horror económico*, plantea que estamos ante una potente revolución generada por las nuevas tecnologías, que ofrece la promesa de una profunda transformación social sin igual en la historia.

Este es el gran desafío que enfrenta nuestra generación.

B. Desde la física

La ruptura paradigmática que significó el advenimiento de los cuantos físicos para la cultura occidental, nos hizo cambiar radicalmente la percepción que tenemos de nosotros mismos y del mundo social en el que deseamos vivir.

Así descubrimos la perdida de lo que los sociólogos llaman el dar por sentado de la realidad social y debimos y debemos cada día, volver a experimentar esa realidad como un todo integral.

Una realidad que se nos comenzó a presentar con otras condiciones, a saber:

- Holística:

- El concepto del todo integrado, mayor que la suma de las partes, es el que subyace al enfoque sistémico con que comenzamos a entender ahora nuestras organizaciones y también el concepto de Aldea global.

- Que nos pide que aprendamos a superar las dicotomías individual versus colectivo, que apunta a satisfacer nuestra creciente necesidad de vernos a nosotros mismos como individuos creativos, dentro de un conjunto más amplio y significativo.

- Aceptar otros puntos de vistas: Debemos aprender a vivir con muchos puntos de vista con formas diferentes de experimentar la realidad.

El ojo, debe dar el lugar al ambos, y así entramos de lleno a la era de la negociación

- Flexibilizarse:

La evolución, la ambigüedad y el cambio rápido, y la mayor complejidad dominan crecientemente los hechos y las pautas de relación. Es necesario una mayor flexibilidad y menor jerarquía.

No somos máquinas, los sistemas de vida fueron diseñados para manejarse con ambigüedad y en desafío creativo.

Las familiares certidumbres de la física clásica:

- rígidas certidumbres de espacio y tiempo
- materia sólida e impenetrable
- leyes del movimiento estrictamente establecidas

dieron paso a los extraños mundos de los cuantos físicos:

Un mundo indeterminado cuyas misteriosas leyes se burlan de los límites del espacio, del tiempo y de la materia, que nos hacen recordar instantáneamente a las leyes que rigen el inconsciente freudiano, que a la luz de los acontecimientos no es ni más, ni menos que un espacio virtual, el internet del sujeto. Esa fue la gran genialidad de Freud, introducir un concepto cuántico, cuando éstos recién nacían para la ciencia, quizás a partir de la influencia que sufriera de los Vedas y de budistas a los que admiraba como a Schopenhauer.

Las categorías mecanicistas de sustancia, identidad, espacio y tiempo, movimiento causalidad y relación, son las que usamos en el hacer diario de los asuntos personales y públicos.

Hemos crecido tan habituados a estas viejas pautas de pensamiento que nos parecen las únicas naturales que se pueden adoptar.

Muchos las usan, incluso involuntariamente, sin ser conscientes del grado en que estas categorías encuadran sus vidas. Y así, frente a la sugerencia de que hay otra forma totalmente diferente de percibir la realidad, podemos sentir una pérdida e incluso una agresión.

Podemos decir sin temor a equivocarnos que en las ciencias físicas, la física cuántica ha cometido ese tipo de desafueros.

Otro concepto fuerte que aparece junto con el principio de complementariedad y el de incertidumbre de donde se sustenta los cambios y el movimiento constante donde nos hayamos inmersos según Prigogine, es el concepto el contextualismo: la realidad cambia su naturaleza de acuerdo con su entorno, y así el contexto ayuda a la realidad a expresarse. Estamos en manos del contexto externo, y debemos vivir auscultándolo.

C. Desde la organización

También estamos en un momento de mutación. Ellas venían siendo sistemas cerrados, centradas en sí mismas, ajenas a lo que pasaba afuera, a su alrededor, por que el medio era estático, estable y previsible, por lo tanto no era necesario tenerlo en cuenta.

Pero estos cambios, que no están dejando nada en pie, también han impactado sobre ellas, y en principio, ya han pasado a ser sistemas abiertos, para poder dejar pasar los mensajes de ese contexto del que hablábamos.

Cuando se definían las organizaciones, hasta no hace mucho tiempo, una de las características que se destacaban, como algo hasta obvio, era el que compartían un espacio en común. Ahora, habría que hacer un pequeño agregado. Sólo un adjetivo, nada más, ni nada menos: ahora podemos decir que comparten también un espacio virtual.

En 20 años más, las oficinas no van a tener un lugar físico determinado. La gente va a conocer a sus compañeros a través de las pantallas de las computadoras.

Hoy mismo ya existen bibliotecas enteras que están siendo reemplazadas por bases de datos electrónicas con sede en ninguna parte, y la gente está comenzando a trabajar sin ir jamás a la oficina, ni conocer las caras de sus jefes y compañeros.

En este nuevo modelo en el que paso a paso, inexorablemente, nos vamos introduciendo, tan distinto al que estamos habituados, el mundo de lo intangible cada vez más reemplaza a lo físico.

La mutación tecnológica va llevando de la mano cambios mucho más profundos a nivel sujeto, a nivel relaciones humanas, y estamos en proceso de construcción de un sujeto totalmente diferente.

Un sujeto que ya se está relacionando, paso a paso, de una manera totalmente distinta, es decir, sus vínculos empiezan a redefinirse y cambiar.

No es lo mismo el cara a cara del mundo de lo real que la relación a través de los elementos que nos ofrecen los avances tecnológicos, que día tras día nos ofrecen elementos cada vez más sofisticados; son relaciones que se juegan en el ámbito de lo virtual, nos escuchamos, nos vemos y nos relacionamos a través de los aparatos.

La gran pregunta que viene de la mano es: la motivación, el liderazgo y el poder, que son conceptos relacionales, que se basan en el intercambio vincular que los sujetos establecen entre ellos, ¿cómo deberán reconvertirse ahora, en este mundo donde los vínculos han empezado a jugarse de una manera totalmente diferente?

¿Cómo se hará, por ejemplo, para dirigir a personas que no se ven?

La respuesta directa que surge es: confiando en ellas. Pero esta aparente simplicidad encubre un cambio radical en el pensamiento organizacional. Las reglas de la confianza son obvias y están bien establecidas, pero no son demasiado compatibles con una tradición gerencial que cree que eficiencia y control van de la mano, y que no se puede tener uno sin el otro.

Desde que la información se ha convertido en la materia prima del trabajo, nunca resultó necesario reunir a todas las personas en el mismo lugar y en el mismo tiempo. Cada vez más existen actividades, pero no edificios donde se llevan a cabo y su único signo visible es

una dirección de correo electrónico. En las grandes empresas las video conferencias constituyen la norma.

Muchos trenes de los países desarrollados se han transformado en oficinas móviles, donde el sueño de los que van a trabajar se ve interrumpido por el ruido de las computadoras personales y de los teléfonos celulares.

Con los teléfonos celulares, ya los teléfonos también han dejado de pertenecer a un lugar determinado, cuando llamamos a cualquiera no sabemos dónde está ni lo que está haciendo. La oficina como hogar de nuestro teléfono, con una secretaria atenta para contestarlo y una línea conectada a la pared será, en poco tiempo, una antigüedad.

Dicen los expertos que las oficinas del futuro, de existir, se parecerá más a un club, un lugar para reunirse, comer y saludarse, con habitaciones reservadas para actividades, no para personas determinadas.

Pero no todo es maravilloso, la sensación de tener un lugar es casi tan importante para la mayoría de nosotros como la sensación de tener un propósito. El correo electrónico y el correo por voz pueden ser muy atractivos, incluso por la sensación de proximidad que producen, pero no es lo mismo que sentarse frente a otro y mirarlo a los ojos. Hasta la política y los chismes de oficina tienen su propio encanto.

Con la virtualidad, trabajo es lo que hacemos y no el lugar al que vamos.

Las organizaciones deberán ser dirigidas sin reuniones, deberemos acostumbrarnos a trabajar con personas a las que no vemos y también a dirigirlas, por lo tanto tendremos que redescubrir cómo dirigir organizaciones que se basen más en la confianza que en el control.

Para que la virtualidad funcione hace falta la confianza, la tecnología por sí sola no alcanza.

¿Y qué es la confianza?

El diccionario nos apunta: *Esperanza firme en algo o alguien.*

¿Cómo instrumentarla? Pues deberíamos seguir algunas pautas para evitar cometer errores:

No es prudente depositarla en personas que no conocemos bien, a las que no hemos observado trabajando, o que no se encuentran comprometidas con los mismos objetivos.

Si confiar es igual a creer en el otro, es creer en la idoneidad de alguien y en el compromiso que tiene con nuestra causa. Por lo tanto una tarea sumamente importante será definir bien los objetivos, dejar que el sujeto o su grupo lo lleven adelante y luego evaluar los resultados.

Para ello las unidades deberán ser autónomas y tener la capacidad de resolver sus propios problemas.

Un gran desafío para la Psicología del Trabajo será encontrar la forma de elegir las personas que formen estos grupos pertenecientes a este nuevo modelo.

Su selección y ubicación será un factor clave, de la misma manera que lo será la detección de los líderes del grupo.

Pero como la confianza también es un concepto relacional, necesita del contacto entre las personas, por ello, cuanto más virtual sea la organización, más necesitará reunirse en persona. Lo que cambiará será la forma de reunirse, serán reuniones que tengan como objetivo que la gente se conozca personalmente, y serán reuniones que tendrán que ver más con los procesos que con las tareas, para eso están las video conferencias. A pesar de la imagen en la pantalla, está comprobado que todo se allana y se hace mucho más simple cuando los individuos no sólo se conocen por la voz o por la imagen sino también personalmente. En estas reuniones, para seguir afianzando la confianza será muy útil usarlas para fortalecer los objetivos y repensar las estrategias.

Podemos decir a la luz de lo que venimos planteando que en las organizaciones virtuales surge un nuevo contrato psicológico: estará basado en un sentimiento de lealtad recíproca entre el trabajador y la organización a la que pertenece, basados en derechos y responsabilidades conjuntas.

Si la Psicología del Trabajo es una Ciencia aplicada, de carácter social que, haciendo eje en el hombre, en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia espiralada.

	Hombre	
Mundo Externo Laboral		Mundo Interno

Sujeta a relaciones de invariancia y cambio, podemos decir que el concepto que une esta definición y que la sustenta, es el concepto de vínculo, pues eso es lo que une al sujeto consigo mismo y con los demás de ese mundo externo laboral.

Por lo tanto, si la manera de establecer los vínculos cambia, también cambiarán las conductas que se manifestarán a partir de ellos.

La definición, por ahora, parecería que no sufriría ninguna consecuencia, pero sí los complejos procesos psicológicos de los que hablamos, ya que los estímulos provenientes del medio laboral tendrán diferentes efectos sobre el sujeto de acuerdo con la manera en que cada uno filtre y procese estos nuevos estímulos originados en el mundo de la virtualidad. Por ahora estamos a la expectativa. Hay acá sólo una certeza: *habrá cambios*.

Y desde ese lugar, el Psicólogo Laboral, a quien nosotros le hemos dado la misión de ser un articulador del contrato psicológico, un articulador de vínculos, deberá articular este nuevo contrato del que hablamos más arriba, y tendrá entonces que colaborar en la generación de confianza desde la Organización al sujeto, y el desarrollo desde el trabajador del nuevo concepto de pertenencia a un intangible, que es como tal, que hemos definido a las Organizaciones Virtuales.

La existencia de estados virtuales, demuestra que se puede experimentar más de una realidad al mismo tiempo. Estas realidades múltiples se llaman superposiciones; la realidad laboral puede contener una plétora de posibilidades latentes entre sí, algunas hasta contradictorias y, en ese medio, el sujeto deberá desarrollar ese sentimiento de pertenencia: a lo intangible, a lo impredecible y a lo cambiante. No es tan fácil.

Alain Touraine nos dice que, poco a poco, frente a esta nueva realidad se va debilitando la definición de los individuos y los grupos, por sus relaciones sociales como lo establecía, hasta hace poco, la

sociología, con el objeto de explicar las conductas mediante las relaciones sociales en las cuales estaban implicados los actores.

Para poder pensar en esta nueva situación, debemos partir del reconocimiento del hecho de que las respuestas pasadas se han vuelto inaplicables, y que las instituciones de las que se esperaba que instaurara un orden, se han convertido en agentes de desorden, ineficacia, injusticia y parálisis.

Todo es incierto, está para ser descubierto, ser hecho, ser creado. Se acabó el tiempo del orden y empezó el tiempo del cambio como categoría central de la experiencia personal y la organización social.

Este mundo globalizado impacta sobre el sujeto, es decir, sobre nosotros mismos, a los que también nos caben las generales de la ley. Y en medio del cambio incontrolable y permanente, no pareciera haber otro punto de apoyo, según Lorraine, que el esfuerzo para transformar las experiencias vividas en la construcción de sí mismo como actor, como sujeto, que no tiene otro contenido que la producción de sí mismo.

Podemos afirmar, entonces, que nos encontramos en proceso de creación de un hombre diferente que, por lo tanto, se relaciona de manera diferente:

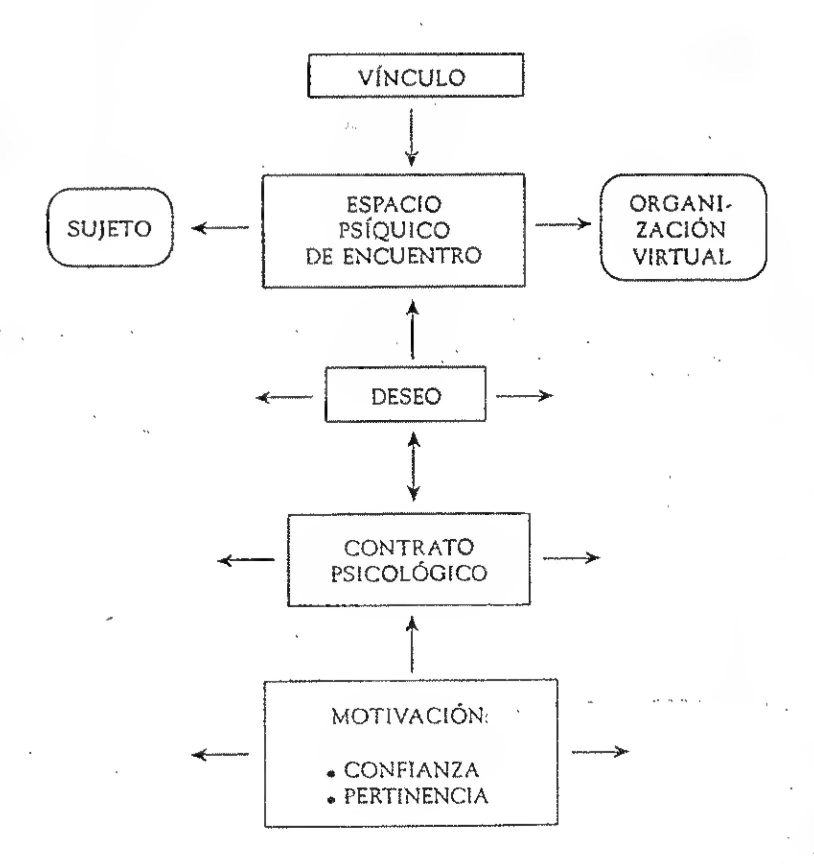
- Consigo mismo.
- Con los otros hombres.
- Con su trabajo.
- Con las personas.
- Con los lugares.
- Con la organización.
- Con las cosas.
- Con las ideas y la información.

Estas relaciones se abrevian al producirse la aceleración en la sociedad: que pasa a ser una naturaleza fragmentada de las relaciones humanas.

Y para terminar de entender este punto, necesitamos incluir el concepto de Berenstein y Puget, que permite analizar las diferentes

representaciones que el sujeto tiene de su ubicación en el mundo o en los distintos mundos psíquicos en los cuales vive y que tiene una causalidad no superponible, no reducible a su significado único y al que llamó espacios psíquicos, zona diferenciable del aparato psíquico, metáfora de un tipo de representación mental y vincular que el yo establece con su propio cuerpo, con cada uno o con varios otros, y con el mundo circundante, que tiene vida propia y que juntos constituyen los pilares de sentimientos de pertenencia.

El nuevo escenario será:



Para finalizar podemos decir que el gran desafío para la Psicología del Trabajo en el mundo virtual será:

- Cómo detectar personas confiables.
- Cómo enseñar a detectar, mantener y aceptar la confianza.
- Cómo redefinir el concepto de líder en la virtualidad.
- Cómo motivar a personas que no vemos y hasta no conocemos.
- Cómo redefinir el contrato psicológico basado en un sentimiento de lealtad recíproca.
- Cómo generar pertenencia en este contexto.
- Cómo articular vínculos virtuales.
- Cómo acompañar el proceso de mutación organizacional y subjetiva.

Bibliografía

Austerlic, S.: *Espacio de Conversación*, Cibercultura Versión 1.8, enero 1997.

Berenstein, P.: *Lo vincular*, Paidós.

Filippi, G.: *Aportes de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional*, Serie Materiales de Cátedra.

—*Liderazgo, Poder y Motivación*, Publicación de Cátedra Facultad de Psicología UBA.

Forrester, V.: *El horror económico*, Fondo de Cultura Económica.

Freud, S.: *Obras completas*, Amorrortu.

Handy, C.: *The age of Unreason*, Harvard Business School Press.

Nuttin, Pieron, Buytendijk: *La Motivación*, Proteo.

Pichon Rivière, E.: *Teoría del Vínculo*, Nueva Visión.

Piscitelli, A.: *Ciberculturas*, Paidós.

Schein, E.: *Psicología de La Organización*, Plaza y Janés.